



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kateřina Špačková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Fojtů

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Kateřina Špačková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1-30-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je zhodnocení finanční situace společnosti Dopravní podnik města Brna, a.s. v období 2013–2017 a návrhy na její zlepšení. V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy k interpretaci výsledků finanční analýzy. Druhá část bakalářské práce je zaměřena na konkrétní společnost a analýzu jejího současného stavu pomocí zvolených ukazatelů. Na základě výsledků finanční analýzy jsou ve třetí části práce obsaženy návrhy na zlepšení finanční situace společnosti.

Abstract

The topic of the bachelor thesis is evaluation of the financial situation of the Transport company in Brno in the period 2013–2017. In the theoretical part are defined basic concepts of the financial analysis. The second part of the bachelor thesis is devoted to company information and analysis its present state, using calculation mentioned indicators. According to the results, in the third part are suggestions for improving financial situation of the company.

Klíčová slova

finanční analýza, zadluženost, rentabilita, dopravní podnik, dotace

Keywords

financial analysis, indebttness, profitability, transport company, grant

Bibliografická citace bakalářské práce

ŠPAČKOVÁ, Kateřina. Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119664>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Fojtů.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2019

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Kateřině Fojtů za cenné rady, ochotu spolupráce a odborné připomínky při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala analyzované společnosti DPMB, a.s. za umožnění spolupráce, všem zaměstnancům této společnosti a také oponentovi za zpracování oponentury. Poděkování také patří моým rodičům a příteli za podporu při celém studiu.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Analýza okolí společnosti	13
1.1.1 SLEPT analýza	13
1.1.2 Porterův model pěti sil	14
1.1.3 Analýza „7S“	16
1.2 Finanční analýza.....	18
1.2.1 Analýza soustav ukazatelů.....	19
1.2.2 Analýza absolutních ukazatelů	22
1.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	23
1.2.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
2.1 Představení společnosti	32
2.1.1 Stručná charakteristika společnosti.....	33
2.1.2 Finanční prostředky společnosti	34
2.2 Analýza okolí společnosti	34
2.2.1 SLEPTE analýza	34
2.2.2 Porterův model pěti sil.....	40
2.2.3 Analýza „7S“	43
2.2.4 Shrnutí předchozích analýz.....	46
2.3 Finanční analýza.....	47
2.3.1 Analýza soustav ukazatelů.....	47
2.3.2 Analýza absolutních ukazatelů	49
2.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	58

2.3.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	59
2.3.5	Shrnutí finanční analýzy	68
3	NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	71
3.1	Snížení doby obratu pohledávek	71
3.1.1	Současné řešení vymáhání pohledávek.....	72
3.1.2	Změna outsourcingových služeb	73
3.1.3	Faktoring.....	76
3.1.4	Vyhodnocení návrhu na snížení doby obratu pohledávek	79
3.2	Využití volných peněžních prostředků.....	80
3.2.1	Výstavba CNG stanice.....	80
3.2.2	Nákup CNG autobusů.....	83
3.2.3	Vyhodnocení návrhu na využití volných peněžních prostředků.....	84
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	92
	SEZNAM GRAFŮ	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	94
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM VZORCŮ.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je zhodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení. Analyzovanou společností bude Dopravní podnik města Brna a.s. Bakalářská práce je strukturována do 3 důležitých částí, teoretická část, analytická část a nejdůležitější návrhová část.

Teoretická část se zabývá vysvětlením pojmů finanční analýzy, důležitých pro zpracování analytické části. Finanční analýza je důležitá pro zhodnocení finanční situace společnosti, objevení silných a slabých stránek a také včasné odhalení problémů, které by mohly analyzovanou společnost ohrozit. Výsledky finanční analýzy jsou využívány nejen majiteli a zaměstnanci uvnitř společnosti, ale také uživateli v jejím okolním prostředí, kterými jsou například banky, dodavatelé a konkurenti. Pro všechny uživatele jsou výsledky finanční analýzy vzácnými hodnotami, poskytujícími informace o stavu společnosti.

V analytické části budou pojmy a metody z teoretické části aplikovány na konkrétní společnost, která bude podrobena analýze. Hodnoty z účetních výkazů společnosti budou dosazeny do vzorců ukazatelů a výsledky interpretovány. Důležitým východiskem této části je nalezení finančního problému, který bude v poslední části rozebrán a bude navrženo jeho řešení.

Ke zpracování analytické části budou použity účetní výkazy, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích. Účetní výkazy jsou součástí účetních uzávěrek společnosti za analyzované období 2013–2017.

Návrhová část je stěžejním bodem bakalářské práce. Finanční problém, nalezený v analytické části, zde bude detailně rozebrán a bude navrženo jeho řešení. Řešení bude rozpracované tak, aby bylo možné jej použít v praxi.

Závěrem bakalářské práce je shrnutí všech poznatků finanční analýzy.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY

Základem zpracování bakalářské práce na téma Zhodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení je stanovení postupu práce. První část práce se bude zabývat teoretickými východisky, kde budou definovány základní pojmy finanční analýzy. Druhá část je věnována analýze současného stavu vybrané společnosti, na které budou aplikovány teoretické znalosti z první části práce. Poslední část bude zaměřena na návrhy pro zlepšení stávající finanční situace společnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracování návrhu na zlepšení finanční situace Dopravního podniku města Brna, a.s. Základem vypracování tohoto návrhu je výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy. K výpočtu ukazatelů DPMB, a.s. budou sloužit účetní výkazy za období 2013–2017. Účetními výkazy, důležitými pro analýzu a výpočet ukazatelů, jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích.

Prvním dílčím cílem je vypracování teoretického úseku, který je důležitý pro objasnění základních pojmů a vzorců, jež budou dále v bakalářské práci užity k analýze současného stavu společnosti. Na základě vypracovaných teoretických poznatků, bude společnost podrobena finanční analýze.

Druhým dílčím cílem, předcházející aplikaci finanční analýzy na konkrétní společnost, je představení analyzované společnosti. Bude zde také obsažena základní charakteristika společnosti, právní forma a seznámení s účetními výkazy.

Třetím dílčím cílem je aplikace metod a ukazatelů analýzy na konkrétní společnost. Nejdříve bude analyzováno okolí a vývoj odvětví. Po této analýze bude následovat dosazení do vzorců a výpočet absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů, vysvětlených v teoretické části práce.

Další dílčí cíl se týká zdroje informací pro sepsání bakalářské práce. Je důležité si stanovit, na základě jakých informačních pramenů bude bakalářská práce sepsána. Informace o společnosti a doplňující informace jsou čerpány od zaměstnanců a z internetových stránek společnosti. Hlavním zdrojem pro teoretickou část jsou odborné knihy a vědecké články. Analytická část je založena především na účetních výkazech.

Závěrečným cílem práce, vycházející z dosud zpracovaných poznatků, je celkové zhodnocení finanční situace společnosti. Výsledky budou shrnuty a budou navržnuta opatření pro zlepšení stávající situace.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na teoretická východiska, která jsou v další části práce aplikována na konkrétní společnost. Jednotlivé kapitoly se zaměřují na konkrétní ukazatele finanční analýzy, neboť jsou důležité k pochopení základních pojmů.

1.1 Analýza okolí společnosti

Analýza širokého vnějšího okolí je určena pro zhodnocení budoucího vývoje okolního prostředí společnosti. Realizace analýzy je možná, dle jejího strukturování, několika variantami, avšak cílem je vždy identifikace příležitostí a hrozeb (Hanzelková, 2017, s. 47).

Důležitost analýzy okolí spočívá především na skutečnosti, že příčiny růstu, poklesu a dalších důležitých změn fungování společnosti jsou dány vlivem faktorů okolí a až poté jeho vnitřním stavem (Hanzelková, 2017, s. 47).

V následujících kapitolách je formulována SLEPT analýza, Porterův model pěti sil a „7S“ analýza.

1.1.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se používá při analýze vnějšího prostředí, kde zkoumá vnější faktory, které na společnost působí. Slouží k analýze faktorů, u kterých se předpokládá, že danou společnost ovlivňují a znamenají pro ni budoucí příležitosti a hrozby. Tato metoda je také využívána pro vypracování prognóz o budoucím vývoji (Grasseová, 2012, s. 178).

Akronym SLEPT je tvořen prvními písmeny anglických slov, kde slova označují pět hledisek obecného okolí (Hanzelková, 2017, s. 50).

- **Social** – sociální hledisko zahrnuje demografické faktory, kterými jsou například geografické a etnické rozložení, věk a velikost populace.
- **Legal** – právní a legislativní hledisko je chápáno jako zákonná norma, zahrnující daňové zákony, obchodní právo a legislativní omezení.
- **Economic** – ekonomické hledisko se zabývá hodnocením makroekonomické situace a přístupem k finančním zdrojům.

- **Political** – politické hledisko zahrnuje hodnocení politické stability, politický postoj vůči investicím a politický vliv rozdílných skupin.
- **Technological** – technologické hledisko zahrnuje podporu vlády ve výzkumu, výdaje na výzkum a nové vynálezy (Grasseová, 2012, s. 180).

Tato analýza bývá někdy nazývána PEST analýzou. Zpracování PEST analýzy je na stejném principu jako SLEPT, ale nezahrnuje právní hledisko. Často se připojuje další písmeno „E“ jako Environmental, které označuje hledisko životního prostředí (Hanzelková, 2017, s. 51).

1.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je založen na předpokladu, že strategická pozice společnosti je stanovena působením pěti základních faktorů. Pětifaktorový model byl definován profesorem Michaelem Porterem, jež řešil otázku ohledně vnějších sil ovlivňujících podnikání společností v určitém odvětví. Celkem bylo definováno 5 sil (Dobbs, 2012, s. 22).

Vyjednávací síla zákazníků

V případě hrozby rostoucí síly zákazníků se zákazníci snaží snižovat ceny, žádají více služeb a lepší kvalitu, čímž je snižován zisk prodávajícího. Síla zákazníků je zvyšována, za předpokladu, že jsou organizováni, koncentrováni či je jejich výrobek výraznou částí jejich nákladů (Grasseová, 2002, s. 192).

Vyjednávací síla dodavatelů

Jestliže dodavatelé společnosti mohou zvyšovat ceny, snižovat kvalitu a kvantitu dodávek, stává se odvětví neatraktivním. V případě, že dodavatelé dodávají jedinečné výrobky, které tvoří důležitý vstup odběratele, síla dodavatelů roste (Grasseová, 2002, s. 193).

Hrozba vstupu nových konkurentů

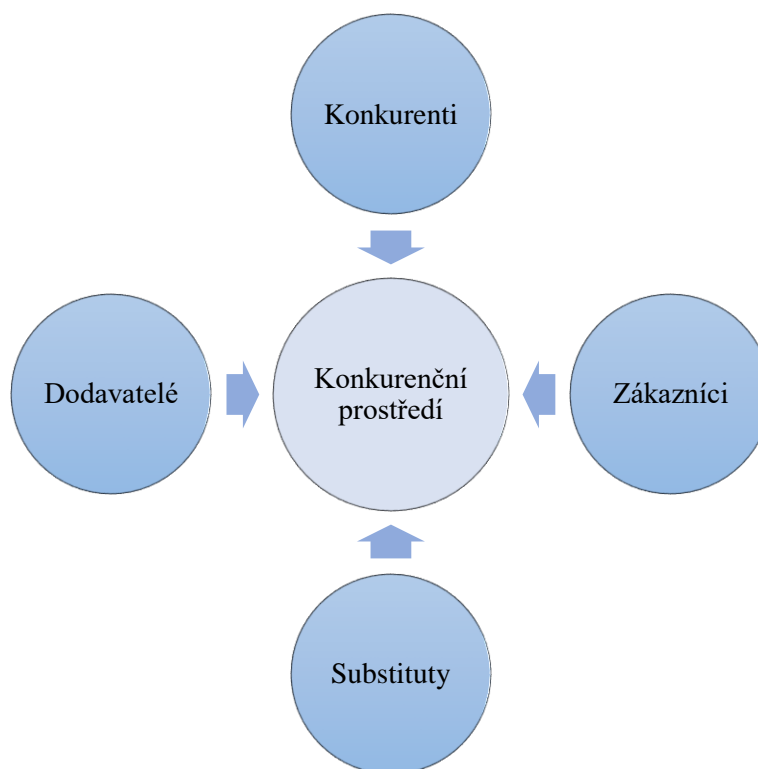
Hrozba novými konkurenty je závislá na vstupních bariérách do odvětví. Dle aspektu ziskovosti odvětví je nejatraktivnějším trhem trh, jenž má vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké. Tedy, málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné společnosti s problémy mohou z trhu kdykoliv odejít (Grasseová, 2002, s. 192).

Hrozba substitutů

Substitutem výrobku jsou produkty, sloužící k obdobným účelům, jako produkty z daného odvětví. Jestliže existuje hrozba zastupitelnosti výrobku, stává se odvětví neatraktivním. Substituty omezují zisk a ceny na trhu (Grasseová, 2002, s. 192).

Konkurenční prostředí

V případě velkého množství silné konkurence na trhu se stává odvětví nepřitažlivé. Rivalita odvětví se zvětšuje, jestliže se dané odvětví zmenšuje nebo stagnuje, jelikož společnosti mohou získat větší podíl na trhu na úkor konkurence. Při analýze této síly je třeba sledovat, jak velká je konkurence. Protože od velikosti konkurence se odvíjí podíl na trhu (Grasseová, 2002, s. 192).



Obrázek č. 1: Porterův model konkurenčního prostředí

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Hanzelková, 2017, s. 63)

1.1.3 Analýza „7S“

Model „7S“ byl vytvořen pracovníky společnosti McKinsey v sedmdesátých letech, z důvodu lepšího porozumění manažerů složitostem spojených s organizačními změnami (Mallya, 2007, s. 73).

Vedení společnosti musí brát v úvahu všech sedm faktorů, z důvodu jistoty, že uplatnění strategie bude úspěšné, bez ohledu na velikost společnosti. Tyto faktory jsou vzájemně spjaté a pokud by byla ztracena pozornost u jednoho z nich, mohou být ztraceny i ostatní faktory (Mallya, 2007, s. 73).

Horní faktory modelu, kterými jsou strategie, struktura, systémy se označují jako tvrdá „3S“. Dolními faktory, označovanými jako měkká „4S“, jsou spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty. Tyto faktory mají kulturní povahu a jsou méně hmatatelné (Mallya, 2007, s. 73).

Model se nazývá „7S“ podle zahrnutí sedmi faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- strategie (Strategy),
- struktura (Structure),
- systémy (Systems),
- styl práce vedení (Style),
- spolupracovníci (Staff),
- schopnosti (Skills),
- sdílené hodnoty (Shared values) (Mallya, 2007, s. 73).

Strategie

Strategie projevuje, jak společnost reaguje na příležitosti, hrozby a jak dosahuje své vize v určitém odvětví (Mallya, 2007, s. 74).

Struktura

Struktura v modelu „7S“ je chápána jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, sdílení informací a vztahu mezi podnikatelskými jednotkami (Hanzelková, 2017, s. 132).

Systémy

Systémy se v tomto případě rozumí procedury, sloužící k řízení každodenních aktivit společnosti. Těmito procedurami jsou manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, systémy alokace zdrojů, inovační systémy a další (Mallya, 2007, s. 74).

Styl práce vedení

Styl vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a řešení problémů. Důležité je uvědomění si, že v každé společnosti existují rozdíly ve formální a neformální stránce řízení. Tedy mezi organizačními směrnici a tím, co management opravdu dělá (Mallya, 2007, s. 75).

Spolupracovníci

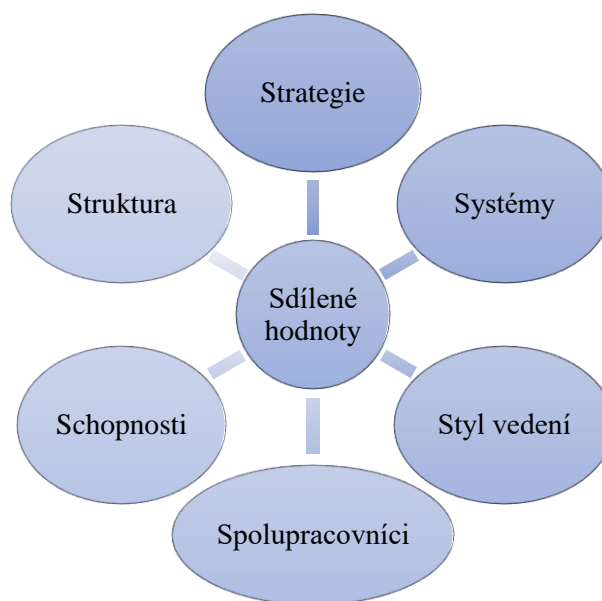
Spolupracovníky jsou lidské zdroje společnosti a jejich rozvoj, školení, funkce, motivace atd. Důležité je v tomto případě rozlišovat kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné aspekty. Kvantifikovatelnými aspekty se rozumí formální systém motivace a odměňování či zvyšování kvalifikace. Nekvantifikovatelnými aspekty jsou postoje, morální hlediska a loajalita vůči společnosti (Hanzelková, 2017, s. 132).

Schopnosti

Schopnostmi se rozumí profesionální znalosti, existující uvnitř společnosti. V tomto případě se nejedná pouze o součet kvalifikace jednotlivých zaměstnanců, ale i o kladné a záporné efekty dané úrovní organizace řízení a práce (Hanzelková, 2017, s. 132).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou odrazem základních skutečností, idejí a principů, respektovaných pracovníky společnosti a dalších, jež se zaujímají na jejím úspěchu. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí společnosti a je rozhodujícím faktorem při tvorbě ostatních aspektů (Hanzelková, 2017, s. 133).



Obrázek č. 2: McKinseyho model „7S“

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Mallya, 2007, s. 73)

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza se zabývá komplexním zhodnocením finanční situace společnosti. Slouží k odhalení důležitých faktů, kterými jsou dostatečná ziskovost, vhodná kapitálová struktura, efektivní využití aktiv, včasné splacení závazků a další důležitá fakta. Pro rozhodování manažerů je finanční analýza nezbytnou znalostí, díky které se manažeři mohou správně rozhodovat ohledně získávání finančních zdrojů, alokaci peněžních prostředků, rozdělování zisku, poskytování obchodních úvěrů, stanovení optimální kapitálové struktury apod. Znalost finanční analýzy společnosti je důležitá jak pro minulost, tak i pro prognózu budoucího vývoje (Knápková, 2017, s. 17).

„Těžko si lze představit kvalitního manažera podniku, který nemá představu o tom, jaké rentability jeho podnik dosahuje, jaká je průměrná doba splatnosti pohledávek, jakou přidanou hodnotu vytvářejí jeho zaměstnanci apod.“ (Knápková, 2017, s. 17)

Jelikož je finanční analýza součástí finančního řízení, působí jako zpětná vazba o tom, kam společnost v určitých situacích došla, jaké předpoklady se podařilo naplnit a jakým je třeba předejít. (Knápková, 2017, s. 17).

Zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy jsou data, představující účetní výkazy společnosti. Účetními výkazy jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztrát,
- přehled o peněžních tocích (Knápková, 2017, s. 18).

Cenné informace poskytují také výroční zprávy, vrcholové vedení, vedoucí pracovníci či auditoři společnosti (Knápková, 2017, s. 18).

1.2.1 Analýza soustav ukazatelů

Rozlišují se dvě skupiny soustav ukazatelů, a to bankrotní a bonitní modely, které jsou významné hlavně pro bankovní sektor. Dříve než je půjčka společnosti schválena bankou, je nejprve uvažena její bonita. Pro hodnocení bonity společností si banky vytvářejí systémy, na jejichž základě je zhodnocena míra rizika, kterou banka nese, pokud poskytne společnosti úvěr (Vochozka, 2011, s. 75).

BONITNÍ MODEL

Bonitní nebo také diagnostické modely hodnotí společnost jedním koeficientem na základě účelově vybraného souboru ukazatelů, nejlépe umožňující její klasifikaci. Tyto modely jsou založeny na teoretických znalostech (Sedláček, 2009, s. 81).

Kralickův rychlý test

Rychlý test umožňuje rychle oklasifikovat analyzovanou společnost s velmi dobrou vypovídací schopností. Při konstrukci Kralickova rychlého testu bylo použito ukazatelů, nepodléhajících rušivým vlivům (Sedláček, 2009, s. 105).

Tyto ukazatele také musí představovat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Výše uvedené je důvodem zvolení čtyř základních oblastí analýzy, ze kterého je zvolen jeden ukazatel, tak aby byla zajištěna vyvážená analýza finanční stability a výnosové situace společnosti. Čtyřmi zvolenými základními oblastmi jsou stabilita, likvidita, rentabilita a výsledek hospodaření (Sedláček, 2009, s. 105). Ukazatele, se kterými pracuje Kralickův rychlý test, jsou následující.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu (R1)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 1: Kvóta vlastního kapitálu

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2009, s. 105)

Ukazatel kvóty vlastního kapitálu svědčí o kapitálové síle společnosti a informuje, zda existují dluhy v peněžních jednotkách nebo v procentech celkových aktiv. Představuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Vypovídací schopností je míra krytí svých potřeb vlastními zdroji (Sedláček, 2009, s. 105).

$$\text{Doba splácení dluhu z cash flow (R2)} = \frac{\text{závazky}}{\text{cash flow}}$$

Vzorec č. 2: Doba splácení dluhu z cash flow

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2009, s. 106)

Uvedený ukazatel vykazuje za jak dlouho je společnost schopna splatit své závazky. Doba splácení dluhu z cash flow spolu s kvótou vlastního kapitálu charakterizuje finanční stabilitu dané společnosti (Sedláček, 2009, s. 106).

$$\text{Cash flow v procentech tržeb (R3)} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 3: Cash flow v % tržeb

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2009, s. 106)

Cash flow v procentech tržeb analyzuje výnosovou situaci analyzované společnosti (Sedláček, 2009, s. 106).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (R4)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 4: Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Sedláček, 2009, s. 106)

Rentabilita celkového kapitálu analyzuje stejně jako cash flow v procentech tržeb výnosovou situaci analyzované společnosti (Sedláček, 2009, s. 106).

V následující tabulce jsou vypsány ukazatelé R1 až R4 a dle výpočtu výsledných hodnot je každému ukazateli přiřazen určitý počet bodů.

Tabulka č. 1: Bodování výsledků Kralickova rychlého testu

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Růčková, 2010, s. 81)

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvencí (5)
R1 (%)	> 30	> 20	> 10	> 0	negativní
R2 (v letech)	< 3	< 5	< 12	> 12	> 30
R3 (%)	> 10	> 8	> 5	> 0	negativní
R4 (%)	> 15	> 12	> 8	> 0	negativní

Bonita společnosti se stanoví dle výsledku každého ukazatele, který se oklasifikuje dle tabulky č. 1 a výsledné hodnocení se určí aritmetickým průměrem, získaným za jednotlivé ukazatele. Výhodami tohoto testu je rychlost a jednoduchost (Kislingerová, 2005, s. 77).

BANKROTNÍ MODEL Y

Hlavním cílem bankrotních modelů je identifikovat, zda společnosti v brzké budoucnosti hrozí bankrot. Tyto modely vycházejí často z předpokladu, že daná společnost vykazuje problémy s likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu nebo s rentabilitou vloženého kapitálu (Knápková, 2017, s. 132).

Index IN05

Index IN05 je jedním z indexů manželů Neumaierových. Jedná se o souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti, vyjádřený pomocí jednoho čísla. Index se zabývá nejen faktem, zda analyzovaná společnost v blízké době spěje k bankrotu či nikoliv, ale i skutečností, zda vytváří nějakou hodnotu pro své vlastníky (Zikmund, 2011).

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5$$

Vzorec č. 5: Index IN05

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kalouda, 2017, s. 86)

, kde

X_1 je celková aktiva lomeno cizí kapitál,

X_2 je EBIT dělený nákladovými úroky; nákladové úroky jsou často blízké nule, proto je maximální doporučená hodnota koeficientu X_2 rovna 9,

X_3 je EBIT dělený celkovými aktivy,

X_4 jsou výnosy celkem (tržby) lomeno celková aktiva,

X_5 jsou oběžná aktiva dělena krátkodobými závazky (Kalouda, 2017, s. 86).

V následující tabulce je vyjádřena interpretace hodnot Indexu IN05 s hodnocením, které ukazuje, zda společnost tvoří hodnotu či spěje k bankrotu.

Tabulka č. 2: Hodnocení výsledků indexem IN05

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Vochozka, 2011, s. 96)

Výsledek	Hodnocení
$IN05 \in <1,6; \infty)$	podnik tvoří hodnotu
$IN05 \in (0,9; 1,6)$	šedá zóna
$IN05 \in (-\infty; 0,9>$	podnik netvoří hodnotu

1.2.2 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je členěna na horizontální a vertikální analýzu. „*Horizontální a vertikální analýza identifikuje klíčové okamžiky ve vývoji finanční situace na pozadí událostí v hospodářském prostředí a v životě podniku.*“ (Grünwald, 2009, s. 147)

Absolutní ukazatele se využívají ke srovnání vývoje v čase a k vyjádření jednotlivých položek výkazů procentními podíly. Obě metody se zabývají původními absolutními údaji z účetních výkazů a ukazují je v určitých souvislostech a relacích (Knápková, 2017, s. 71).

Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá změnami položek jednotlivých účetních výkazů v časové posloupnosti a jejich změnami. Na základě porovnání jednotlivých položek lze odvodit budoucí vývoj, jestliže se společnost v budoucnosti bude chovat stejně jako v minulosti (Mrkvička, 2006, s. 54).

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vzorec č. 6: Absolutní změna horizontální analýzy

$$\text{Relativní změna v procentech} = \frac{(\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}) \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Vzorec č. 7: Relativní změna horizontální analýzy

, kde

t je časové období (Knápková, 2017, s. 71).

Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl vůči zvolené základně položené jako 100 %. Základnou pro rozbor rozvahy je zvolena výše aktiv nebo pasiv, v případě výkazu zisku a ztrát je to velikost celkových nákladů nebo výnosů (Knápková, 2017, s.71).

Mezi výhody vertikální analýzy se řadí nezávislost na meziroční inflaci, jež umožňuje srovnatelnost výsledků v různých letech. Proto se tato analýza používá ke srovnání časových vývojových trendů společnosti za několik let a k porovnání navzájem rozdílných společností (Sedláček, 2009, s. 17).

1.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele finanční analýzy jsou orientované na likviditu a slouží k analýze a řízení finanční situace společnosti. Výpočtem rozdílových ukazatelů je rozdíl mezi určitou položkou aktiv a určitou položkou pasiv. Výkazem důležitým pro zpracování je rozvaha. Nejvýznamnějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál (Knápková, 2017, s. 85).

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Pracovní kapitál je kapitálem, který je nezbytností pro každou společnost a který je důležitý pro její fungování. Ukazatel čistého pracovního kapitálu vyjadřuje, jak velké množství provozních prostředků společnosti zůstane po uhrazení všech krátkodobých závazků (ManagementMania, 2018).

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje.

Vzorec č. 8: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Knápková, 2017, s. 85)

Ideální hodnotou tohoto ukazatele je nízké kladné číslo. Nulová nebo nízká hodnota znamená, že společnost nemá čím platit za odebrané služby a zboží a ani nedostává žádné peníze od svých zákazníků. Protože přijaté peníze od zákazníků se projeví růstem ukazatele do kladných hodnot. Čím vyšší je kladné číslo, tím více je provoz společnosti financován z vlastních nebo cizích zdrojů (ManagementMania, 2018).

Úroveň čistého pracovního kapitálu je taková, která zajistí hladké fungování společnosti bez zbytečně velkých nákladů, financovaných z vlastních nebo cizích zdrojů (ManagementMania, 2018).

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Okamžitá likvidita splatných krátkodobých závazků je určena ukazatelem čistých pohotových prostředků. Zahrne-li se do finančních prostředků hotovost a zůstatek běžného účtu, jedná se o nejvyšší stupeň likvidity (Knápková, 2017, s. 86).

Ideální výsledek tohoto ukazatele by se měl pohybovat okolo nuly. Vysoký výsledek signalizuje velký objem peněžních prostředků opakem je nízký výsledek, signalizující nedostatek peněžních prostředků (Kubíčková, 2015, s. 104).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky.}$$

Vzorec č. 9: Čisté pohotové prostředky

, kde

pohotové finanční prostředky zahrnují peníze v hotovosti a peníze na běžných účtech, okamžitě splatné závazky jsou všechny závazky, jejichž doba splatnosti je k aktuálnímu datu nebo starší několik dnů či týdnů (Sedláček, 2009, s. 38).

1.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza pomocí poměrových ukazatelů umožňuje získání rychlé představy o finanční situaci společnosti. „*Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. cash flow.*“ (Knápková, 2017, s. 87)

Základní skupiny poměrových ukazatelů			
Ukazatele rentability	Ukazatele aktivity	Ukazatelé zadluženosti	Ukazatele likvidity

Obrázek č. 3: Členění poměrových ukazatelů
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Vochozka, 2011, s. 22)

UKAZATELE RENTABILITY

Výnosnost nebo také rentabilita vyjadřuje konečný hospodářský výsledek v poměru s určitým vstupem, kterým může být kapitál, tržby nebo celková aktiva.

Všechny ukazatele rentability udávají, kolik korun zisku připadne na jednu korunu jmenovatele (Vochozka, 2011, s. 22). Následují čtyři základní ukazatele.

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb udává, jaký zisk připadá na 1 Kč celkových tržeb. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s podobnými společnostmi. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je nad 10 % (Scholleová, 2017, s. 176).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Vzorec č. 10: Rentabilita tržeb

, kde ROS je rentabilita tržeb,

EAT je čistý zisk neboli zisk po zdanění,

tržby zahrnují tržby z prodeje vlastních výrobků, služeb a zboží (Scholleová, 2017, s. 176).

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání, přitom nezáleží, z jakých zdrojů byly financovány. Hodnota ukazatele se porovnává s odvětvovým průměrem (Sedláček, 2009, s. 57).

Rentabilita celkového kapitálu je mezní úrokovou mírou, při které je úrok výhodný. Provozování společnosti je ekonomicky opodstatněné v případě, že hodnota rentability

celkového kapitálu převyšuje dlouhodobě výši úroků bankovních úvěrů (Kubíčková, 2015, s. 125).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

Vzorec č. 11: Rentabilita celkového kapitálu

, kde

ROA je rentabilita celkového kapitálu,

EBIT je zisk před zdaněním a úroky (Knápková, 2017, s. 101).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu společnosti, který byl vložen jeho vlastníky. Rentabilita vlastního kapitálu má být vyšší než hodnota rentability celkového kapitálu. Hodnota rentability vlastního kapitálu by se měla pohybovat několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. V odlišném případě je pro vlastníky výhodnější vybrat si jinou formu investování (Sedláček, 2009, s. 57).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 12: Rentabilita vlastního kapitálu

, kde

ROE je rentabilita vlastního kapitálu,

EAT znamená čistý zisk (Sedláček, 2009, s. 57).

UKAZATELE AKTIVITY

Tito ukazatelé informují společnost o tom, jak nakládá a využívá jednotlivé části majetku. Jednotlivé části majetku jsou poměřovány s tržbami, výnosy nebo jinými dalšími položkami (Vochozka, 2011, s. 24).

Ukazatele aktivity je možné vyjádřit ve dvou podobách. V podobě počtu obrátů jednotlivých položek aktiv nebo v podobě doby obratu jednotlivých aktiv. Počet obrátů je vyjádřen za rok a doba obratu je vyjádřena ve dnech (Knápková, 2017, s. 107).

Obrat aktiv

Obrat aktiv udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval, obvykle za jeden rok. Výše ukazatele je dána oborem činnosti a určitými podmínkami. Důležitá je analýza vstupních údajů, které působily na pokles či nárůst ukazatele. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,6 až 3 (Kubíčková, 2015, s. 158).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec č. 13: Obrat aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubíčková, 2015, s. 158)

Obrat zásob

Obrat zásob udává, kolikrát za rok je každá položka zásob společnosti prodána a znovu naskladněna. Vývoj srovnávaných veličin může být zapříčiněním změn v hodnotách ukazatele. Výsledná hodnota se srovnává s oborovým průměrem, jelikož hodnota ukazatele je závislá na odvětví (Kubíčková, 2015, s. 153).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec č. 14: Obrat zásob

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubíčková, 2015, s. 153)

Obrat pohledávek

Tento ukazatel udává, kolikrát se pohledávky v tržbách uhradily za dané období, nejčastěji jeden rok. Hodnota obratu pohledávek by se měla v čase zvyšovat. „*Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vícekrát pohledávky ukončily svůj koloběh a přinesly peněžní prostředky a v nich obsažený zisk, a tím intenzivněji působí tato oblast k celkové rentabilitě.*“ (Kubíčková, 2015, s. 155)

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Vzorec č. 15: Obrat pohledávek

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubíčková, 2015, s. 155)

Obrat závazků

Ukazatel obratu závazků udává, kolikrát se krátkodobé závazky v daném období obrátily při dosaženém objemu tržeb. Tento ukazatel je využíván k posuzování efektivnosti řízení cash flow a pracovního kapitálu. Optimální hodnota tohoto ukazatele by se měla snižovat, přitom doba obratu závazků by se měla zvyšovat (Kubičková, 2015, s. 156).

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 16: Obrat závazků

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, 2015, s. 156)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob představuje dobu v rámci, níž jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob. Čím nižší je hodnota doby obratu zásob, tím vyšší je intenzita využití dané položky. Změna hodnoty ukazatele může být zapříčiněna vývojem srovnávaných veličin. Výše je stanovena charakterem činnosti, oborem, používanou technologií apod. Pro posouzení výsledné hodnoty je rozhodující porovnání s odvětvím v čase (Kubičková, 2015, s. 154).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360$$

Vzorec č. 17: Doba obratu zásob

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubičková, 2015, s. 154)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává časový interval vyjádřený ve dnech, v němž jsou pohledávky přeměněny na peněžní prostředky. Hodnota ukazatele by se měla snižovat v čase. Čím nižší je hodnota, tím rychleji společnost získává peněžní prostředky, které jsou vázané v pohledávkách a může je využít k dalším nákupům. Vývoj hodnoty ukazatele je zapříčiněn vývojem v oblasti tržeb i v oblasti pohledávek. Prodloužením doby splatnosti a poklesem tržeb může být způsoben negativní vývoj tohoto ukazatele (Kubičková, 2015, s. 155).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360$$

Vzorec č. 18: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubíčková, 2015, s. 155)

Doba obratu závazků

Tento ukazatel měří dobu, ve které jsou krátkodobé závazky uhrazovány. Doba obratu závazků by se měla zvyšovat. Důvodem je prodloužení doby, po kterou je možno využívat obchodní úvěr, kterou lze využít pro jiné nákupy. Za předpokladu, že prodloužení nevede k sankcím za nedodržení doby splatnosti a zvýšeným nákladům. Jedná se tedy o levný a dostupný zdroj financování. „*Čím kratší je obrátový cyklus peněz, tím menší objem peněžních prostředků je třeba pro zajištění provozní činnosti firmy, tím nižší jsou náklady na provoz.*“ (Kubíčková, 2015, s. 156)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

Vzorec č. 19: Doba obratu závazků

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubíčková, 2015, s. 156)

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

„Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří.“ (Knápková, 2017, s. 87)

Určitá výše zadlužení je pro společnost výhodná. Důvodem je, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Úroky cizího kapitálu snižují daňové zatížení společnosti, protože úrok je součástí nákladů a snižuje zisk, ze kterého se odvádí daň. Jedná se o daňový štít (Knápková, 2017, s. 87).

Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika je základním ukazatelem zadluženosti. U posuzování tohoto ukazatele je nutné respektovat příslušnost odvětví. Doporučená hodnota je okolo 50 %.

Hodnota vyšší než 50 % ukazuje vyšší zadluženost, oproti tomu hodnota nižší než 50 % představuje nižší zadluženost a nízké využití finanční páky (Kubíčková, 2015, s. 143).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 20: Ukazatel věřitelského rizika

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubíčková, 2015, s. 142)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je podílem mezi vlastními zdroji a celkovým objemem zdrojů. Jelikož vlastní a cizí kapitál tvoří společně celkové zdroje, koeficient samofinancování je doplňkem ukazatele věřitelského rizika. Požadovaná hodnota se pohybuje okolo 50 % (Kubíčková, 2015, s. 143).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 21: Koeficient samofinancování

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubíčková, 2015, s. 143)

Doba splácení dluhů

Ukazatel doby splácení dluhů vyjadřuje, za jak dlouho je společnost schopna, z provozního cash flow, splatit všechny své závazky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než jeden rok, ideálně by se měla pohybovat okolo tří let. Optimální hodnotou je klesající trend (Knápková, 2017, s. 90).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

Vzorec č. 22: Doba splácení dluhů

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Knápková, 2017, s. 90)

UKAZATELE LIKVIDITY

Likvidita je schopnost společnosti hradit své závazky, což znamená zajištění dostatečného objemu majetku ve formě, která je schopna uhradit všechny závazky (Kubíčková, 2015, s. 131).

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

Okamžitá likvidita je nejpřísnějším ukazatelem likvidity. Doporučená hodnota ukazatele je stanovena intervalem v rozpětí 0,2 až 0,5. Vysoké hodnoty jsou vyjádřením neefektivního využití finančních prostředků (Knápková, 2017, s. 95).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 23: Okamžitá likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Knápková, 2017, s. 95)

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Ukazatel pohotové likvidity vyjadřuje krátkodobé závazky kryté pouze oběžným majetkem bez zásob. Výše ukazatele je závislá na oboru činnosti společnosti, strategii a jejím postavením na trhu. Doporučená hodnota ukazatele je stanovena rozpětím 1 až 1,5, v případě nižších hodnot by se společnost musela spoléhat na možný prodej zásob (Kubíčková, 2015, s. 135).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 24: Pohotová likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubíčková, 2015, s. 134)

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Běžná likvidita je ukazatelem, vyjadřujícím schopnost společnosti uhradit do jednoho roku všechny své splatné závazky. Prostředky, použitými na úhradu závazků, jsou oběžná aktiva. Doporučená hodnota je stanovena intervalem v rozpětí 1,5 až 2,5, ale je závislá na oboru činnosti. Hodnota vyšší než 4 je signálem neefektivního řízení pracovního kapitálu (Knápková, 2017, s. 94; Kubíčková, 2015, s. 133).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 25: Běžná likvidita

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Kubíčková, 2015, s. 132)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu Dopravního podniku města Brna, a.s. Nejdříve je společnost představena a poté je provedena její analýza. Na základě zpracování teoretické části jsou ukazatelům přiřazeny reálné hodnoty. Vyhodnocení výsledků je podkladem, důležitým pro vypracování návrhové části.

2.1 Představení společnosti

Dopravní podnik města Brna, a.s. byl založen roku 1998. Jeho hlavní činností je zabezpečování městské a příměstské hromadné dopravy všem obyvatelům města Brna a jeho návštěvníkům. Doprava v Brně je zabezpečována celkem 796 vozidly, mezi které se řadí tramvaje, trolejbusy a autobusy. Pro odstavu vozidel se používají vozovny, kterých se v Brně nachází pět. Vozovny jsou využívány především pro kontrolu a údržbu vozů. Chod vozovny je veden výpravčím, který se zabývá výpravou vozidel. Touto společností je také zajištěna lodní doprava na Brněnské přehradě pomocí šesti lodí. Na Brněnské přehradě se nachází jedenáct přístavišť (DPMB, a.s., 2018).



Obrázek č. 4: Logo Dopravního podniku města Brna, a.s.

(Zdroj: DPMB, a.s., 2002)

Předmět podnikání společnosti:

- Provozování tramvajové dráhy na území města Brna a obce Modřice.
- Provozování trolejbusové dráhy na území města Brna a obce Šlapanice.
- Provozování dráhy – vlečky DPMB, a. s.
- Silniční motorová doprava.
- Vnitrozemská vodní doprava veřejná pravidelná i nepravidelná provozovaná v úseku vodní cesty přehradní nádrž Brněnská (Kníničky).
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.

- Klempířství a oprava karoserií.
 - Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních technologií.
 - Výroba, obchod a služby.
 - Opravy silničních vozidel.
 - Zámečnictví, nástrojařství.
 - Vodoinstalatérství, topenářství.
 - Provozování autoškoly.
 - Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
 - Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.
 - Revize určených technických zařízení v provozu.
 - Psychologické poradenství a diagnostika.
 - Projektová činnost ve výstavbě.
 - Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- (DPMB, a.s., 2018)

2.1.1 Stručná charakteristika společnosti

Obchodní jméno:	Dopravní podnik města Brna, a.s.
Datum založení:	1. ledna 1998
Sídlo společnosti:	Hlinky 64/151, Pisárky, 603 00 Brno
Zkrácený název společnosti:	DPMB, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Identifikační číslo:	25 508 881
Daňové identifikační číslo:	CZ 2550 8881
Zakladatel společnosti:	Město Brno
Základní kapitál:	4.432.317.860,- Kč plně splacen
Předmět podnikání:	zabezpečování městské hromadné dopravy

2.1.2 Finanční prostředky společnosti

Dopravní podnik města Brna, a.s. si zajišťuje finanční prostředky poskytováním svých služeb, jako je především prodej jízdného, provozování autoškoly a zajišťování montáží. Dalšími důležitými finančními prostředky jsou dotace veřejného sektoru. Dopravní podnik je dopravou dotovanou, stává se tedy závislým na obdržení dotací. Bez dotací by provoz DPMB, a.s. nebyl uskutečňován, kvůli slabé poptávce při regulovaných cenách. Aby byl provoz DPMB, a.s. zajištěn bez dotací, musely by být ceny jízdného nadměrně vysoké, což by vyvolalo pokles poptávky po službách a dopravní podnik by musel svou činnost ukončit (Finanční správa online, 2014).

Stejně důležitým finančním prostředkem, jako jsou dotace, je i adekvátní kompenzace. Rozsah kompenzace je součástí smlouvy o veřejné dopravě, již předchází finanční model, zahrnující veškeré výnosy a náklady dopravce. Mezi výnosy, které dopravce uvádí, patří zejména tržby z jízdného a ostatní výnosy z přepravy. Nákladovými položkami jsou pohonné hmoty, opravy vozidel a jejich údržba, odpisy majetku, pojištění a mzdové náklady. Celý systém se nazývá systémem prokazatelné ztráty. Systém prokazatelné ztráty je motivací dopravce maximalizovat výši dotace místo maximalizace tržeb (Finanční správa online, 2014).

2.2 Analýza okolí společnosti

Tato podkapitola zahrnuje seznámení s okolním prostředím společnosti DPMB, a.s. První analýzou je SLEPTE analýza, poté následuje Porterův model pěti sil a analýza „7S“.

2.2.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je analyzátozem vnějšího prostředí, zahrnující šest hledisek, a to sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a environmentální. Jelikož se zkoumaný dopravní podnik nachází ve městě Brně, makroekonomickým prostředím bude území města Brna.

Sociální hledisko

Analýzovaná společnost je ovlivňována velkým množstvím sociálních hledisek, které mají dopad na poptávku po službách nabízené společností či na zaměstnanost. Z tohoto důvodu jsou vybrána jen ta nejdůležitější.

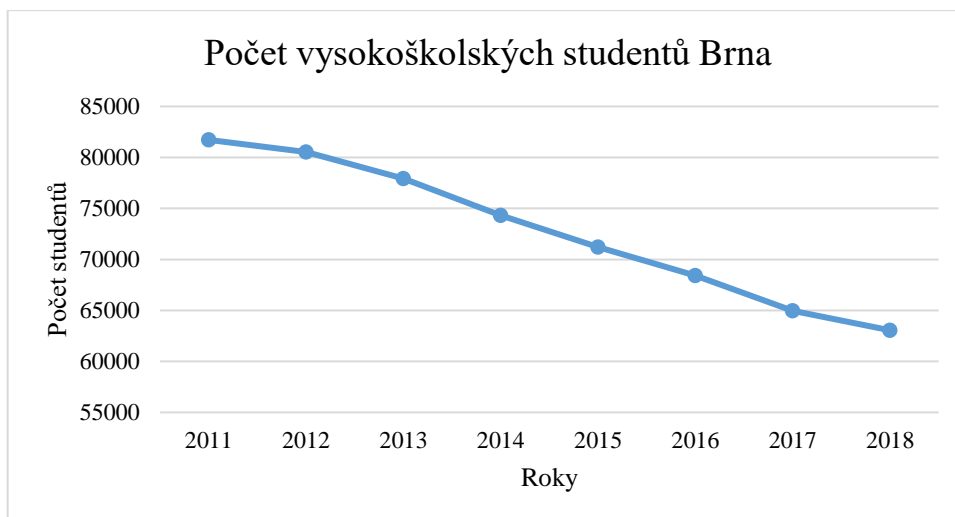
Prvním důležitým hlediskem z oblasti demografických charakteristik je celkový počet obyvatel v Brně. Brno je druhým největším městem v České republice s celkovým počtem 384 277 obyvatel, sčítané začátkem ledna 2018 (Český statistický úřad, 2018).

Tato situace je pro společnost příznivá, z důvodu snadnějšího hledání nových zaměstnanců. Avšak, i přes tuto pozitivní situaci má DPMB, a.s. problém s nedostatkem zaměstnanců především na pozicích řidič trolejbusu a autobusu. Nedostatek nových zaměstnanců, je zapříčiněn několika faktory. Hlavní příčinou je vysoká zodpovědnost vůči cestujícím, okolním chodcům a řidičům osobních automobilů. Vysoký provoz v centru města v inkriminovanou dobu je pro řidiče psychicky náročný. Při nedostatku zaměstnanců může docházet k přetížení stávajících zaměstnanců. Pro zvýšení počtu zaměstnanců dopravní podnik nabízí několik motivačních aspektů, které mají nové potencionální zaměstnance přilákat (Filkuka, 2018).

Dalším podstatným faktorem je stárnutí obyvatelstva města Brna. Dle Českého statistického úřadu je průměrný věk obyvatel 42,8 let, čímž se zvyšuje i pravděpodobnost dožití vysokého věku. Faktor stárnutí s sebou nese řadu problémů. Mezi hlavní problémy patří udržitelnost financování důchodového systému, nedostatek pracovní síly na trhu práce a vyšší náklady na sociální a zdravotní zabezpečení. Růst věku je spojen s častějšími zdravotními problémy, jejichž důsledkem je neschopnost vykonávat svou pracovní funkci, popřípadě dřívější odchod do penze (Český statistický úřad, 2018).

Důležitým hlediskem z makroekonomické oblasti je nízká míra nezaměstnanosti. Podle Českého statistického úřadu je na území města Brna míra nezaměstnanosti 4,3 %, měřená v prosinci 2018. Brno-město má třetí nejvyšší nezaměstnanost v jihomoravském kraji. Druhou nejvyšší nezaměstnanost má Hodonín a to 5,17 %. Nejvyšší míra nezaměstnanosti 5,93 % je v okrese Znojmo. Takový stav není pro společnost ideální, z důvodu nízkého počtu uchazečů o zaměstnání (Český statistický úřad, 2018).

Dostupnost vzdělání je dalším důležitým hlediskem, které město Brno splňuje. Nachází se zde množství středních i vysokých škol s různým zaměřením, jejichž absolventi jsou pro společnost potencionálními adepty na nové zaměstnance. S vyšším množstvím škol souvisí i rostoucí počet studentů jako zákazníků DPMB, a.s. Vývoj počtu vysokoškolských studentů v Brně je znázorněn v následujícím grafu.



Graf č. 1: Vývoj počtu vysokoškolských studentů v Brně

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Brno, 2017)

Jak je patrné z grafu č.1, počet vysokoškolských studentů v Brně má klesající trend. Pro DPMB, a.s. je tato situace nepříznivým jevem, z důvodu klesajícího počtu potenciálních zaměstnanců a také zákazníků.

Legislativní hledisko

Legislativními hledisky jsou ovlivňovány všechny společnosti a úzce souvisí s hlediskem politickým. Jestliže dojde ke změně vlády, často dojde i ke změně v legislativě.

Dopravní podnik města Brna, a.s. musí dodržovat řadu zákonů. Jedním z těch nejdůležitějších je zákoník práce 262/2006 Sb., který řeší pracovněprávní vztahy. Dalším neméně důležitým je Zákon o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů 194/2010 Sb., jehož hlavní podstatou je zabezpečení dopravy na určitém území. Zákon č. 361/2000 Sb. Zákon o silničním provozu je významný nejen pro danou společnost, ale i pro všechny účastníky provozu na pozemních komunikacích, kteří se jím musí řídit (Zákony pro lidi, 2010–2019).

Nařízení GDPR, přicházející z Evropské unie, je účinné od 25. května 2018, nachází se v zákoně č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a zajišťuje jednotná pravidla v celé Evropské unii. Tímto nařízením se musí řídit každý, kdo zpracovává osobní údaje Evropanů, tedy i Dopravní podnik města Brna (Evropská komise, 2018).

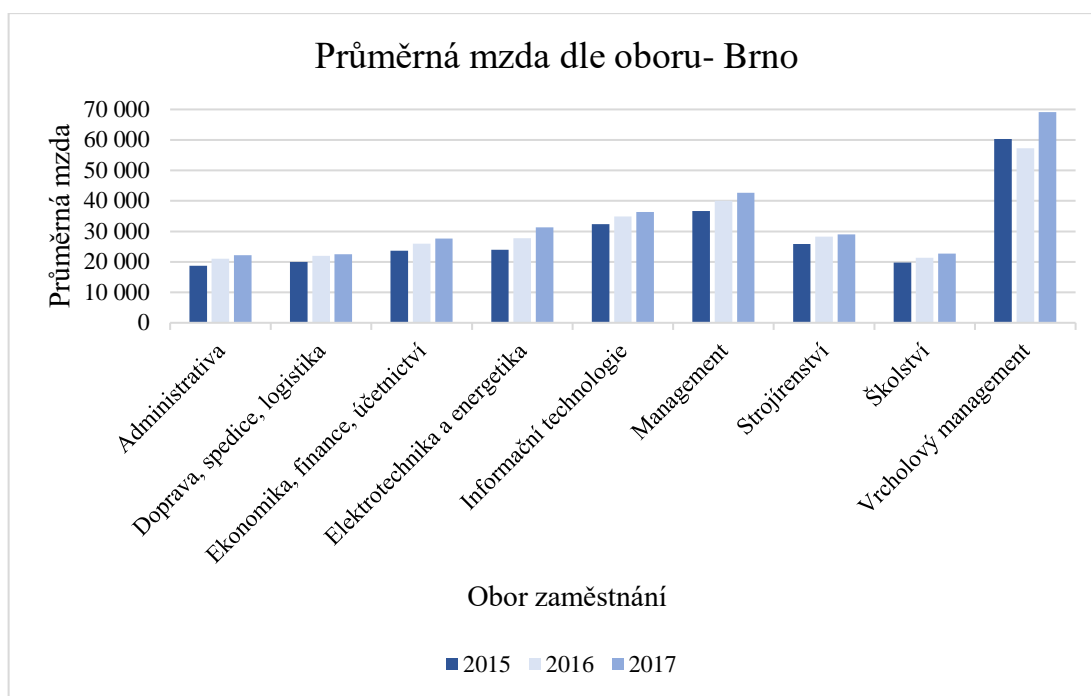
Zákon č. 65/2017 Sb. o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek je spojený se zabezpečováním veřejné dopravy v souvislosti se zákazem kouření v dopravním prostředku a v čekárně veřejné dopravy (Zákony pro lidi, 2010–2019).

Dalšími zákony, kterými se musí společnost řídit a sledovat jejich změny, jsou zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, zákon č. 235/2004 zákon o dani z přidané hodnoty a občanský zákoník č. 89/2012 Sb. (Zákony pro lidi, 2010–2019).

Ekonomické hledisko

Aktuálním, často diskutovatelným, ekonomickým hlediskem z oblasti výše daňových sazeb je daň z přidané hodnoty u jízdních dokladů. Novelou zákona, která byla schválena Sněmovnou, je snížení sazby daně z přidané hodnoty ze stávajících 15 % na 10 % u jízdních dokladů. Tato novela způsobila spory mezi příznivci a zastánci návrhu. Snížení sazby na 10 % přinese dopravnímu podniku více peněžních prostředků na rozvoj veřejné dopravy, ale nepředpokládá se snížení ceny jízdného. Dopravní podnik může použít volné peněžní prostředky na další rekonstrukce vozového parku či k rekonstrukci dopravních koridorů (Ekonomický deník, 2018).

V následujícím grafu je zobrazen vývoj průměrné mzdy dle jednotlivých oborů v letech 2015, 2016 a 2017. Z grafu je patrné, že průměrná mzda ve všech oborech roste, výjimkou je vrcholový management, kde je v roce 2016 zaznamenán mírný pokles. Průměrná hrubá mzda v DPMB, a.s. je 34 145 Kč, včetně vrcholového managementu. V porovnání s průměrnou mzdou v Brně je tato částka odpovídající.



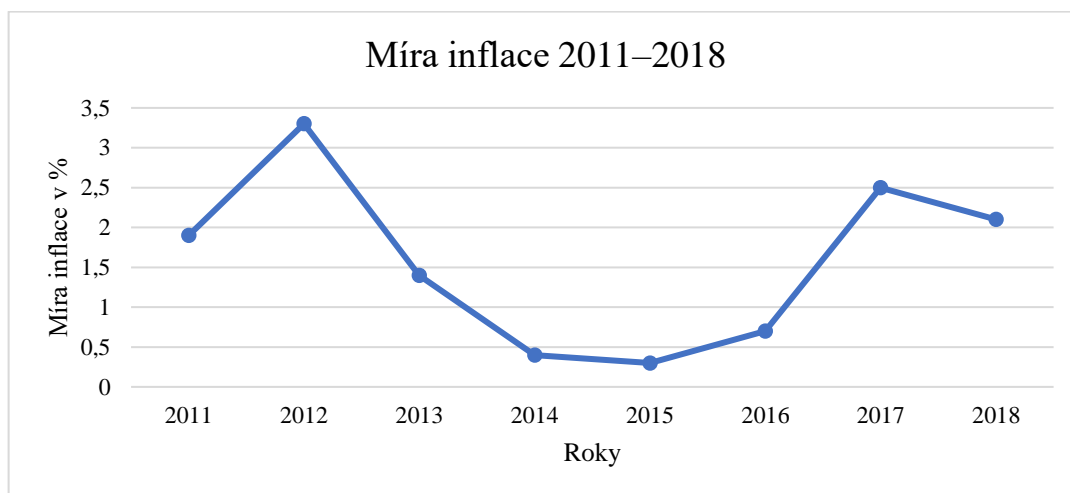
Graf č. 2: Průměrná mzda dle oboru – Brno

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Brno, 2017)

Rozpočet města Brna v roce 2018 dosahoval celkových příjmů 12, 96 mld. Kč, celkové výdaje byly vyšší (deficit) přibližně o 3, 49 mld. Kč. Celková výdajová částka byla v objemu 16, 45 mld. Kč. Výsledek hospodaření se od roku 2014 zhoršuje. Záporné saldo dosažené v roce 2014 bylo 1,45 mld. Kč. Výdaje na dopravu z rozpočtu města Brna byly v roce 2018 celkem 3,97 mld. Kč, oproti tomu v roce 2016 a 2017 byly o 0,7 mld. Kč nižší. Výdaje na dopravu vynakládané městem Brnem patří mezi nejvyšší oproti ostatním druhům výdajů, což je pro společnost příznivé. Z uvedeného vyplývá, že zájem města o renovaci a modernizaci dopravy je vysoký. V opačném případě to znamená špatnou kvalitu dopravy, proto jsou na rozvoj a zlepšení stávajícího stavu dopravy vynakládány značně vysoké finanční prostředky (Brno, 2017).

Jak je patrné z následujícího grafu, míra inflace 3,3 % byla v roce 2012 nejvyšší za posledních osm let. Rostoucí míra inflace představuje snížení kupní síly mzdy zaměstnance a následně menší tržby společnosti. Od roku 2017 je míra inflace mírně klesající, avšak stále vysoká, oproti období roku 2013–2016, kdy se míra inflace pohybovala okolo 1 %. Lze říci, že v porovnání s průměrnými mzdami, u kterých byl

od roku 2011 zaznamenaný rostoucí trend, se vývoj mezd nepohyboval adekvátně s vývojem míry inflace. Mzdy tedy rostou rychleji než míra inflace (ČSÚ, 2018).



Graf č. 3: Míra inflace v ČR v letech 2011–2018

(Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2018)

Politické hledisko

V rámci politického hlediska je důležitá politická stabilita, přesto v České republice převládá nestabilní politická situace.

Volby do zastupitelstva města Brna v roce 2018 byly uskutečněny v rámci voleb komunálních, kdy se vítěznou stranou stalo hnutí ANO, které získalo 18 mandátů, s volebním lídrem Petrem Vokřálem. Hnutí ANO oproti volbách v roce 2014 posílilo. Na druhém místě se umístilo ODS s podporou Svobodných se 14 mandáty, třetí pozici obsadilo KDU-ČSL s osmi mandáty, čtvrtou Piráti s šesti mandáty a pátou ČSSD s pěti mandáty. Tyto volby s sebou nesly velký zvrat, který byl pro Brno velmi znepokojivý. Hnutí ANO jednalo o koalici dohodou s ODS, KDU-ČSL a ČSSD. Nakonec však ANO zůstalo v opozici. Tento zvrat ve volbách vyvolal velkou vlnu kritiky a nedůvěry u voličů a obyvatel Brna (Krutil, 2018).

Technologické hledisko

Technologické hledisko ovlivňuje všechny společnosti bez ohledu na jejich zaměření. Neustálé inovace jsou samozřejmostí jakéhokoliv oboru. V současné době je rostoucím trendem využívání chytrých mobilních telefonů, přes které se dopravní podniky snaží

zavádět nová technologie. Příkladem je jízdenka v mobilu či vyhledávání jízdních spojů pomocí mobilních aplikací. Stále rozrůstající se novinkou je platba kartou jízdního dokladu přímo ve vozidle. Výsledkem těchto drobných inovací je konec papírových jízdenek, které by v budoucnu mohly být úplně odstraněny. Důraz je také kladen na neustálou modernizaci vozových parků. Zdokonalování se netýká pouze dopravních prostředků, ale také technologií pro jejich snadnější údržbu, zkvalitnění pozemních komunikací a plynulosti dopravy.

Environmentální hledisko

V dnešní době je na životní prostředí kladen velký důraz. Doprava je druhým největším producentem skleníkových plynů, hned po energetice. Proto se dopravní podnik města Brna snaží tuto situaci redukovat. Staré autobusy, jezdící na naftu, nejsou šetrné k životnímu prostředí, jelikož produkují velké množství emisí CO₂. Proto se společnost rozhodla pro nákup autobusů, jezdících na stlačený zemní plyn, tedy CNG autobusy. Hlavními výhodami, patřícími mezi provozování CNG autobusů oproti autobusům naftovým, je nejen snížení emisí CO₂, ale také snížení hluku, nulové ztráty paliva při tankování a nemožnost kontaminace půdy v důsledku úniku nafty. Novinkou je autobus na bioplyn z odpadních vod, který je prozatím v procesu testování (CNG.cz, 2019; Plachý, 2018).

Mezi environmentální vyhlášky, které dopravní podnik musí dodržovat patří nakládání s chemickými látkami a směsmi č. 356/2003 Sb. a plán odpadového hospodářství dle zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech (Filkuka, 2018).

2.2.2 Porterův model pěti sil

V následujících podkapitolách jsou popsány jednotlivé síly Porterova modelu, pomáhající analyzovat odvětví, ve kterém se společnost pohybuje.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je velmi malá z důvodu nízké konkurence, jelikož DPMB, a.s. je jediným poskytovatelem městské hromadné dopravy v Brně. Zákazníci dopravního podniku místo městské hromadné dopravy mohou použít vlastní automobilovou dopravu s vyšším komfortem, avšak za vyšší cenu. A v případě dopravního kolapsu je využití MHD časově úspornější.

Zákazníky DPMB, a.s. je možné rozdělit na cestující, odběratele vedlejších služeb, koordinátora dopravní obslužnosti a Statutární město Brno. Zákazník v podobě cestujícího se zajímá především o cenu, za kterou je doprava z bodu A do bodu B poskytována, přitom se nezajímá o dopravce, který službu poskytuje. Přeprava osob je pro společnost hlavním předmětem podnikání a denně je přepraveno okolo jednoho milionu osob. Dopravní podnik svým zákazníkům nabízí široký rozsah poskytovaných služeb na celém území města Brna. Zákazníci DPMB, a.s. mají možnost výběru z rozsáhlé nabídky jízdních tarifů. Jejich součástí jsou i slevy pro cestující, kterými jsou například sleva pro seniory, studenty a děti (DPMB, a.s., 2017).

Odběrateli vedlejších služeb se stávají například zahraniční dopravní podniky, jímž jsou poskytovány za úplatu ojeté vozy či jejich karoserie. Provozováním autoškoly je dopravní podnik znám svou dlouholetou tradicí a vysokou profesionalitou, kterou jsou lákáni nejen noví zákazníci, ale také potenciální zaměstnanci (Filkuka, 2018).

Koordinátorem dopravní obslužnosti na území jihomoravského kraje je KORDIS JMK, a.s., který je významným odběratelem služeb dopravního podniku. KORDIS se zabývá především koordinací dopravní obslužnosti a provozováním dopravního systému v Jihomoravském kraji. Statutární město Brno je hlavním objednavatelem služby dopravního podniku k zajištění veřejné přepravy cestujících, čímž společnosti vzniká závazek z poskytování veřejné služby (IDS JMK, 2018).

Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavní činností DPMB, a.s. je poskytování služeb v oblasti veřejné dopravy, s čímž souvisí i výběr dodavatelů, kterými jsou především výrobci dopravních prostředků a zboží s nimi spojených. Kvalita MHD je úzce spjata s výběrem kvalitního dodavatele, z tohoto důvodu jsou na dodavatele kladeny vysoké nároky. Upřednostňováni jsou certifikovaní dodavatelé, plnící veškeré požadavky s cílem dlouhodobého vztahu. Dodavatel je často vybrán na základě výběrového řízení (DPMB, a.s., 2011).

Například při obnově vozového parku drážních vozidel, který spočíval v nákupu kloubových nízkopodlažních trolejbusů, byly na základě výběrového řízení vybrány dvě společnosti. První nejvýznamnější společností DPMB, a.s. je ŠKODA ELECTRIC, která je výrobcem elektrické části trolejbusu včetně trakčního motoru. Druhou společností a výrobcem mechanické části vozu je SOR LIBCHAVY, s.r.o. Jelikož je část vozových

parků i vozidel stále zastaralá dopravní podnik se snaží co nejvíce svůj vozový park modernizovat. Důvodem je, že starší vozidla jsou nákladnější na údržbu s velmi omezeným počtem dodavatelů. Dalším významným dodavatelem je Buse, s.r.o., který zajišťuje informační systémy pro cestující. Hrozbou ze strany dodavatelů jsou ceny pohonných hmot především nafty, jejichž ceny mají rostoucí tendenci. Elektřina, důležitá jak pro provoz tramvají a trolejbusů, tak pro provozování společnosti je rovněž rostoucí (DPMB, a.s., 2018).

Hrozba vstupu nových konkurentů

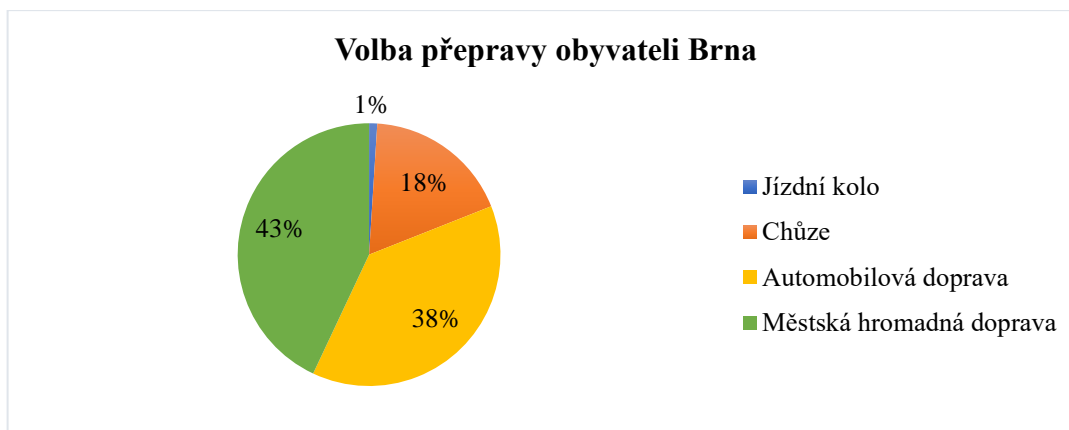
Vstup na trh je vysoce finančně nákladný, zejména v pořízení nových drážních vozidel i s nimi spojená jejich údržba. Z toho důvodu je pro společnost pravděpodobnost vstupu nových konkurentů nízká. Problémem nově přichozích společností je i zajištění dostatečného množství kvalifikovaných zaměstnanců, a to především řidičů, jelikož jsou na ně kladeny vysoké požadavky (Filkuka, 2018).

Hrozba substitutů

Nejvýznamnějším substitutem, co se týče městské hromadné dopravy je osobní automobilová doprava. Její předností je vyšší komfort a rychlost přepravy, avšak za vyšší cenu. Rychlost přepravy osobním automobilem oproti tramvaji je vyšší pouze v případě nízké hustoty provozu. Dalším substitutem, podobným osobní automobilové dopravě je taxi služba, která s sebou rovněž nese komfort s mnohem vyšší cenou. Za částečný substitut, jelikož se nejedná o hromadné přemístění osob, by se dalo považovat i sdílení jízdních kol ve městě Brně či individuální doprava na kole (Data. Brno, 2010).

Konkurenční prostředí

Jelikož se jedná o stabilní společnost, která je z velké části dotována, síla konkurentů není příliš velká. Je svobodnou volbou cestujících a jejich finančních možnostech, jaký druh přepravy využijí. Jak vyplývá z následujícího grafu, největším konkurentem veřejné hromadné dopravy v Brně je osobní automobilová doprava, avšak pouze s rozdílem 5 %. Využití městské hromadné dopravy obyvateli Brna je hned na druhém místě (Data. Brno, 2010).



Graf č. 4: Volba přepravy obyvateli města Brna

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Data. Brno, 2010)

Společnosti nabízející autobusovou dopravu na okraji města Brna s rozvozem do dalších obcí Jihomoravského kraje, navazující často na městskou hromadnou dopravu, jsou také konkurentem s minimální hrozbou. Příkladem těchto dopravců je ČAD Blansko, BDS-BUS, ČSAD Kyjov a ADOSA, a.s. Koordinace obslužnosti jednotlivých linek v oblasti jihomoravského kraje je zajišťována společností KORDIS JMK, a.s. (IDS JMK, 2018).

2.2.3 Analýza „7S“

Analýza „7S“ se zabývá analýzou vnitřního prostředí a následně jsou charakterizovány její jednotlivé metody.

Strategie

Strategie DPMB, a.s. je tvořena na základě jejích cílů. Nejdůležitějším cílem společnosti je poskytování bezpečné, kvalitní a efektivní městské hromadné dopravy všem obyvatelům i návštěvníkům města Brna. Dodržováním zásad společenské odpovědnosti v rámci svého fungování se společnost chová odpovědně ke svému vnitřnímu i okolnímu prostředí. Dílčími cíli společnosti je minimalizace negativních dopadů na životní prostředí, na které je aktuálně kladen vysoký důraz, a rozvíjení dobrých vztahů se zaměstnanci. V oblasti technických a ekonomických parametrů je důležité dokončit nákup parciálních trolejbusů. Také je potřeba zajistit rekonstrukci některých dopravních koridorů a rekonstrukci tramvajové infrastruktury, pro vyšší dosažení kvality poskytované služby (DPMB, a.s., 2016).

Struktura

Aktuálně je Dopravní podnik města Brna zaměstnavatelem okolo 2600 zaměstnanců, mezi které se řadí mechanici, řidiči a technicko-hospodářští pracovníci. Na tyto pracovníky jsou kladeny různé kvalifikační požadavky. Na pozici mechanika společnost požaduje odborné vzdělání dle oboru, popřípadě výuční list. Řidiči musí splňovat věkovou hranici minimálně 21 let, prokázat se řidičským oprávněním minimálně skupiny B a být zdravotně způsobilý. Řidič u této společnosti je podroben psychotestům a dle zaměření také drážnímu kurzu. Na pozici technicko-hospodářského pracovníka společnost požaduje minimálně vzdělání s maturitou, popřípadě dle pozice i vysokoškolské vzdělání a znalost kancelářského softwaru (Filkuka, 2018).

Dopravní podnik města Brna je tvořen decentralizovanou strmostou štabně-liniovou organizační strukturou. Na vrcholu organizační struktury se nachází generální ředitel společnosti Ing. Miloš Havránek, který je zároveň předsedou představenstva DPMB, a.s. Generální ředitel je nadřazen čtyřem základním organizačním úsekům, kterými jsou správní, provozní, ekonomický a technický úsek. Organizační úseky jsou dále členěny do odborů (DPMB, a.s., 2017).

Úplné organizační schéma společnosti je uvedeno v příloze č. 1 této práce.

Systémy

Dopravní podnik má zavedený systém RIS, řídicí informační systém. V roce 2018 byl RIS podroben modernizaci, díky níž je současně nejmodernějším dispečerským systémem řízení. Jedná se o datovou rádiovou síť, zajišťující trvalé spojení mezi vozidly MHD a dispečinkem. Díky tomuto systému jsou informace rychleji předávány cestujícím. Dalším značně využívaným systémem je SAP, který je využíván v různých oblastech řízení společnosti. Příkladem využití je controlling, účetnictví, správa majetku, logistika a řízení kvality. Samozřejmostí je i Microsoft Office, jehož nejvíce využívaná kancelářská aplikace společnosti je Excel či Word (DPMB, a.s., 2017).

V současné době brněnský dopravní podnik zavádí do svých vozidel Wi-Fi síť pro cestující zdarma. Cestující MHD v Brně mohou také díky mobilní aplikaci sledovat aktuální polohu vozidel, kterou mohou nyní využívat i bez vlastního datového tarifu (Osouch, 2018).

Další novinkou, provozovanou dopravním podnikem od 1.1.2017, je elektronické odbavování cestujících s využitím bankovních karet. Se systémem elektronického odbavování úzce souvisí zavedení E-shopu Dopravního podniku města Brna, kde si zákazníci mohou zakoupit předplatní jízdenky pro tarifní zóny 100 a 101 (DPMB, a.s., 2018).

Styl práce vedení

I přesto, že je DPMB akciovou společností, jeho jediným akcionářem je statutární město Brno, se kterým má dopravní podnik smlouvu o závazku z veřejné služby. Jedná se tedy o provoz, který by bez dotací nebyl uskutečňován. Společnosti je na úkor této smlouvy poskytována kompenzace za veřejnou službu. Z tohoto důvodu se dopravní podnik musí řídit striktními pravidly, které musí naplnit. Hlavní slovo ve společnosti má generální ředitel, který je nadřazený již výše zmíněným úsekům organizační struktury a jejich vedoucím pracovníkům, členěných do odborů. Pro kontrolu pracovních výsledků a plánů jsou pravidelně organizovány porady se zaměstnanci (DPMB, a.s., 2017).

Spolupracovníci

Společnost disponuje 2600 zaměstnanci s odlišnými stupni vzdělání. Podle pracovní pozice jsou na zaměstnance kladeny odlišné nároky. Příkladem je řidičský průkaz skupiny B, 5 let praxe a u vyšších technicko-hospodářských pracovníků vysokoškolské vzdělání dle oboru a pozice zaměstnance (Filkuka, 2018).

Schopnosti

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, jejíž hlavní činností je přeprava osob, je velmi důležité mít na všech pozicích dostatečně kvalifikované, spolehlivé a zodpovědné zaměstnance. U řidičů je pravidelně kontrolován jejich zdravotní i psychický stav. V případě včasného odhalení zdravotních nedostatků, podstatných pro správný výkon pracovní pozice, může být zabráněno nedobrovolným kolizím v dopravě a ztrátám na lidských životech. Řidiči se musí prokázat řidičským průkazem minimálně skupiny B, pro další skupiny nabízí dopravní podnik možnost jejich doplnění. Na některých pozicích je požadován průkaz profesní způsobilosti. Zaměstnanci na pozicích nižších technicko-hospodářských pracovníků musí splňovat minimálně 5 let praxe s maturitním vzděláním. V oblasti dopravy jsou důležitá pravidelná školení, která jsou zaměstnancům společnosti poskytována (Filkuka, 2018).

Sdílené hodnoty

Cílem každého zaměstnavatele jsou dobré vztahy na pracovišti a udržení svých zaměstnanců. Součástí vylepšování vzájemných vztahů na pracovišti je pořádání společenských akcí, poskytování různých benefitů a společných prostor pro relaxaci. Dopravní podnik nabízí možnost využití posilovny, bazénu či knihovny. Věrným zaměstnancům je po dvou letech trvání pracovního poměru nabízen příspěvek na rekreaci. I přes množství poskytovaných benefitů, má společnost na některých pozicích stále nedostatek zaměstnanců. Zavedením vyšších motivačních aspektů pro zaměstnance, by bylo vhodnou příležitostí, jak nové zaměstnance získávat (Filkuka, 2018).

2.2.4 Shrnutí předchozích analýz

V této podkapitole jsou shrnuty přechozí analýzy okolí společnost. Společnost DPMB, a.s. je ovlivňována mnoha aspekty, jak vnějšími, tak vnitřními. Při zpracování předchozích analýz byla odhalena řada pozitivních i negativních faktorů. Nejdůležitější faktory provedených analýz, působících na společnost zde budou zdůrazněny.

Při zpracování SLEPTE analýzy je důležitým pozitivním vlivem působícím na společnost, nízká míra nezaměstnanosti. Avšak i přesto se společnost potýká s problémem nedostatku zaměstnanců. Z hlediska ekonomického je to snížení daně z přidané hodnoty z 15 % na 10 %. V oblasti dopravy je velmi důležitý technologický vývoj a souhra se stále rostoucím trendem, spjatým s chytrými mobilními telefony. Dopravní podnik je otevřen novým trendům, proto zavádí stále inovace. Příkladem je platba kartou v MHD či SMS jízdenka. V současné době je kladen velký důraz na životní prostředí a péči o něj, proto se DPMB, a.s. snaží o eliminaci autobusů jezdících na naftový pohon a nahrazuje je autobusy, jezdící na stlačený zemní plyn.

Vyjednávací síla zákazníků, která je součástí Porterova modelu pěti sil, je velmi malá. Jelikož dopravní podnik nabízí hromadnou přepravu osob s vysokou kvalitou doprovodných služeb oproti přepravě automobilové za velmi nízkou cenu. Vyjednávací síla dodavatelů opět není příliš vysoká. Výběr dodavatele probíhá formou výběrového řízení. Negativním vlivem od dodavatelů pohonných hmot je zvýšení jejich cen. Problém nastává u zastaralých vozidel, kdy jsou náhradní díly drahé a těžko dostupné, proto se DPMB, a.s. snaží co nejvíce vozový park modernizovat. Negativním faktorem

působícím na společnost je osobní automobilová doprava, která ji ohrožuje a je jak částečným substitutem, tak i konkurentem.

V rámci analýzy „7S“ je důležité zmínit strategii společnosti, jejíž hlavním cílem je poskytování bezpečné a kvalitní městské hromadné dopravy současně s minimalizací negativních vlivů na životní prostředí. Struktura společnosti je tvořena okolo 2600 zaměstnanci, na jejichž pozice jsou kladeny různé kvalifikační požadavky. Současným negativním faktorem je nedostatek zaměstnanců, především na pozicích řidičů, který se společnost snaží řešit nabízením benefitů a náborových příspěvků pro zaměstnance. Důležitý je také styl práce vedení, kde jediným akcionářem DPMB, a.s. je statutární město Brno, se kterým má společnost uzavřenou smlouvu o závazku z veřejné služby. Z toho vyplývá, že bez dotací by tato služba nebyla uskutečňována.

2.3 Finanční analýza

V následujících podkapitolách jsou provedeny výpočty jednotlivých ukazatelů, které vychází z teoretické části. Výsledky jednotlivých výpočtů jsou znázorněny do tabulek a grafů. Zdrojem údajů jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty v letech 2013–2017.

2.3.1 Analýza soustav ukazatelů

V této části práce jsou zpracovány soustavy ukazatelů. V rámci bonitních modelů je uveden Kralickův rychlý test. Jako zástupce bankrotních modelů je uveden index IN05.

Kralickův rychlý test

Kralickův rychlý test je vhodným ukazatelem pro zjištění finanční stability společnosti na českém trhu.

Tabulka č. 3: Kralickův rychlý test DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kralickův rychlý test										
Ukazatel	2013		2014		2015		2016		2017	
	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body
Kvóta vlastního kapitálu (%)	85,26	1	80,75	1	87,39	1	87,09	1	86,29	1
Doba splácení dluhu (v letech)	0,59	1	1,13	1	0,45	1	1,54	1	1,04	1
CF v % tržeb (%)	106,05	1	85,27	1	115,82	1	39,60	1	61,30	1
ROA (%)	3,21	4	3,38	4	5,02	4	2,24	4	1,68	4
Výsledná průměrná hodnota		1,75		1,75		1,75		1,75		1,75

Z výsledné průměrné hodnoty Kralickova rychlého testu vyplývá, že finanční situace společnosti je stabilní a je vidět prosperující konstantní vývoj. Veškeré výsledné hodnoty uvedené v tabulce č. 3 jsou považovány za bonitní.

Většina ukazatelů v letech 2013–2017 vykazuje výborné hodnoty. Špatných výsledků dosahuje společnost pouze u ukazatele ROA. V letech 2013–2015 měl ukazatel rostoucí tendenci, avšak od roku 2016 rostoucí tendenci vystřídal klesající vývoj. Nízká hodnota ukazatele ROA ukazuje nízkou výnosnost společnosti. I přes špatné výsledky tohoto ukazatele se společnost drží ve výborném hodnocení finanční situace, jelikož se výsledná hodnota Kralickova rychlého testu drží pod hodnotou 2,5. To znamená, že ani v příštích letech by finanční situace společnosti neměla být výrazně ohrožena.

Index IN05

Index IN05 je bankrotním modelem, který je schopen odhalit finanční stabilitu společnosti. V následující tabulce jsou zobrazeny hodnoty jednotlivých ukazatelů indexu IN05 a jeho výsledné ohodnocení, zda je či není společnost prosperující.

Tabulka č. 4: Index IN05 DPMB, a.s.

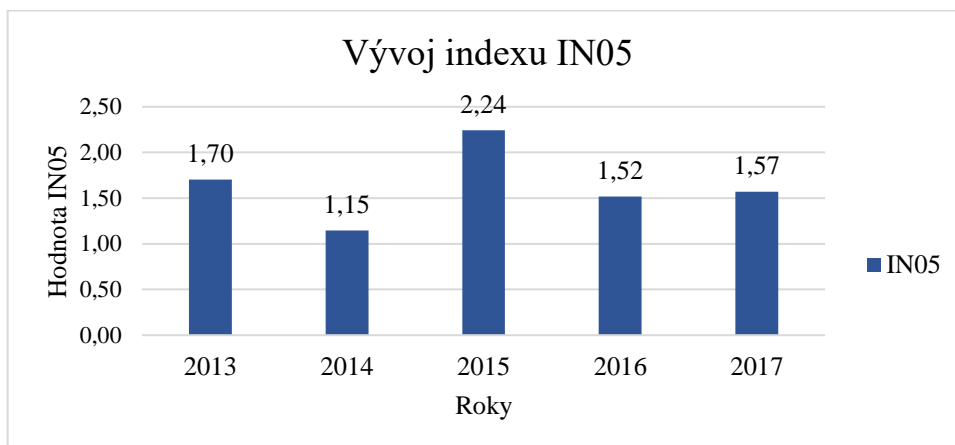
(Zdroj: vlastní zpracování)

Index IN05					
Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
X ₁	8,03	5,81	9,53	8,80	8,49
X ₂	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X ₃	0,03	0,03	0,05	0,02	0,02
X ₄	0,44	0,41	0,43	0,38	0,40
X ₅	4,87	1,89	7,95	2,29	3,51
IN05	1,70	1,15	2,24	1,52	1,57
Vyhodnocení	prosperující	šedá zóna	prosperující	šedá zóna	šedá zóna

Z uvedených výsledků interpretovaných do tabulky je patrné, že společnost DPMB, a.s. v žádném ze sledovaných let nedosáhla hodnot blížících se k bankrotnímu pásmu, tedy hodnot nižších než 0,9. V roce 2013 a 2015 se společnost vyskytuje v dobré finanční situaci. Nejnížší hodnotu indexu IN05 společnost vykazuje v roce 2014, kdy je jeho hodnota pouze 1,15. Nižší hodnota byla způsobena ukazatelem X₁ a X₅, jelikož společnost měla v roce 2014 vyšší hodnotu v oblasti cizích zdrojů a krátkodobých

závazků. V roce 2016 a 2017 se společnost nachází v oblasti šedé zóny s rostoucí tendencí hodnot, a to mírně pod hodnotou 1,6.

Index IN05 by dosahoval vyšších hodnot, za předpokladu, že by společnost evidovala určité množství nákladových úroků. V tomto případě jsou nákladové úroky společnosti v období 2013–2017 rovny nule. Z tohoto důvodu hodnota ukazatele X_2 nebyla do výpočtu zahrnuta. Vývoj hodnot indexu IN05 je zobrazen v následujícím grafu.



Graf č. 5: Vývoj hodnot indexem IN05 v letech 2013–2017

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.2 Analýza absolutních ukazatelů

V následující kapitole je provedena horizontální i vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY

V této části je vypracována horizontální i vertikální analýza aktiv a pasiv rozvahy. Údaje jsou vyjádřeny jak absolutně, tak procentuálně.

Horizontální analýza aktiv

V následující tabulce č. 5 je zobrazen meziroční vývoj vybraných položek aktiv.

Tabulka č. 5: Horizontální analýza aktiv DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza aktiv								
Položka	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
Aktiva celkem	623 188	9	-227 577	-3	171 768	2	182 598	3
Stálá aktiva	668 444	12	-332 816	-6	845 342	15	-313 061	-5
DHM	668 083	12	-338 536	-6	843 423	15	-311 170	-5
Oběžná aktiva	-45 166	-3	104 065	8	-674 668	-49	492 387	69
Zásoby	-3 897	-5	-2 935	-4	17 200	24	-7 028	-8
Krátkodobé pohledávky	170 929	172	-211 942	-78	124 467	214	259 274	142
Peněžní prostředky	-212 279	-18	318 766	34	-816 359	-65	240 088	54

Při pohledu na celková aktiva v tabulce je patrné, že mají rostoucí tendenci. Pouze mezi roky 2014 a 2015 nastal pokles o 227 577 tis. Kč. Tento pokles byl způsoben především v oblasti dlouhodobého hmotného majetku, a to úbytkem dopravních prostředků a odečtením opravných položek.

Jak je patrné z tabulky většina stálých aktiv je tvořena dlouhodobým hmotným majetkem. Nejvyšší nárůst stálých aktiv byl zaznamenán mezi roky 2015 a 2016 o 845 342 tis. Kč, tedy o 15 %. Důvodem nárůstu byl nákup dvaceti nových tramvají typu Škoda 13T.

Vývoj oběžných aktiv ve sledovaných letech je velmi proměnlivý. Nejvyšší nárůst byl registrován mezi lety 2016 a 2017 o 69 %. Takový nárůst byl způsoben růstem krátkodobých pohledávek, které od roku 2015 mají rostoucí tendenci. Mezi roky 2016 a 2017 je hodnota zvýšení krátkodobých pohledávek 259 274 tis. Kč, což je oproti minulému roku zvýšení o 142 %. Takový nárůst hodnoty byl způsoben růstem hodnoty jiných pohledávek, tvořených především sankcemi za cestujícími bez platné přepravní jízdenky. V roce 2017 DPMB, a.s. eviduje pohledávky tvořené sankcemi za cestujícími v celkové hodnotě 20 155 tis. Kč. Takové pohledávky jsou dopravním podnikem těžko vymahatelné a dopravní podnik je z tohoto důvodu odepisuje do nákladů, čímž se zvyšují celkové náklady společnosti. Pokles hodnot krátkodobých pohledávek mezi roky 2014 a 2015 o 78 % byl způsoben úbytkem daňovým pohledávek ke státu a snížením jiných pohledávek.

Zásoby společnosti mají až na období 2015/2016 klesající tendenci. Nejvyšší pokles zásob byl vyvolán mezi roky 2016 a 2017 o 7 028 tis. Kč, tedy o 8 %. Pokles byl způsoben úbytkem materiálu společnosti.

Další položka, která prošla významnými změnami jsou peněžní prostředky, jejichž vývoj byl v celém období velmi kolísavý. Mezi roky 2016 a 2017 došlo k nejvyššímu nárůstu oběžných aktiv s hodnotou 240 088 tis. Kč, což je nárůst o 54 %. Zvýšení hodnoty oběžných aktiv byl způsoben nárůstem peněžních prostředků na účtech. Nejvyšší pokles peněžních prostředků nastal mezi lety 2015 a 2016 o 65 %, způsobený poklesem peněžních prostředků na účtech.

Horizontální analýza aktiv ukazuje že dochází k růstu činnosti, kromě období 2014/2015, kdy byl zaznamenán ve větší míře pokles položek aktiv. K nejvyššímu nárůstu hodnot aktiv došlo mezi roky 2016 a 2017, který byl z největší části zapříčiněn nárůstem krátkodobých pohledávek. Jak bylo již zmíněno, nejvyšší pokles byl zaznamenán mezi roky 2014 a 2015, který byl zapříčiněn poklesem krátkodobých pohledávek.

Horizontální analýza pasiv

V tabulce č. 6 je provedena horizontální analýza pasiv s meziročním srovnáním.

Tabulka č. 6: Horizontální analýza pasiv DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza pasiv								
Položka	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
Pasiva celkem	623 188	9	-227 577	-3	171 768	2	182 598	3
Vlastní kapitál	201 811	4	286 541	5	128 473	2	99 747	2
VH běžného účetního období	22 143	12	84 423	42	-158 497	-55	-27 967	-22
Cizí zdroje	425 197	51	-514 903	-41	81 564	11	50 876	6
Závazky	390 436	58	-502 720	-47	118 256	21	26 668	4
Odložený daňový závazek	-14 336	-4	0	0	-18 690	-5	-5 506	-1
Krátkodobé závazky	404 738	148	-502 843	-74	136 847	78	32 099	10

Stejně jako v horizontální analýze aktiv, i zde budou rozebrány jednotlivé meziroční změny v pasivech rozvahy za období 2013–2017.

Jak z rozvahy, tak z tabulky č. 6 je patrné, že pasiva celkem jsou z větší části tvořeny vlastním kapitálem, k čemuž napovídají i meziroční změny jak pasiv, tak vlastního kapitálu. Nejvyšší rozdíl hodnot nastal mezi roky 2014 a 2015, kdy se stav celkových pasiv snížil o 227 577 tis. Kč, tedy o 3 %. Pokles byl způsoben snížením v oblasti cizích zdrojů. Oproti tomu hodnoty vlastního kapitálu v tomto období vzrostly o 286 541 tis. Kč, tedy o 5 %. Tato změna byla způsobena nárůstem v oblasti ostatních a statutárních fondů a vyšším výsledkem hospodaření.

Důležitou položkou v oblasti pasiv je výsledek hospodaření běžného účetního období, který měl do poloviny období rostoucí a poté klesající tendenci. Největší pokles výsledku hospodaření nastal mezi roky 2015 a 2016 o 158 497 tis. Kč, což je o 55 %. Jednou z příčin snížení výsledku hospodaření je snížení míry kompenzace od statutárního města Brna. Oproti tomuto faktu byl v předchozím období 2014/2015 zaznamenán nárůst výsledku hospodaření o 42 %, zapříčiněn zvýšením míry této kompenzace. Přitom určení míry kompenzace vyplývá z určení nákladů, výnosů a čistého příjmu.

Podstatná míra cizích zdrojů společnosti je tvořena závazky jak krátkodobými, tak dlouhodobými, přičemž dlouhodobé závazky jsou tvořeny především odloženým daňovým závazkem, který se v čase snižuje. Značný pokles cizích zdrojů mezi lety 2014 a 2015 o 41 % byl způsoben poklesem konkrétně krátkodobých závazků o 74 %. Největší nárůst cizích zdrojů byl zaznamenán mezi lety 2013 a 2014 o 425 197 tis. Kč, tedy o 51 %. Takový nárůst byl způsoben z větší míry daňovými závazky ke státu. Při pohledu na položku odloženého daňového závazku je patrný jeho klesající trend, což je pro společnost dobré.

Krátkodobé závazky zaznamenaly nejvyšší nárůst mezi lety 2013 a 2014 a to o 148 %, tento vzrůst byl způsoben daňovým závazkem ke státu. V dalším srovnávaném období 2014/2015 tento daňový závazek poklesl a díky tomu se snížily i krátkodobé závazky o 74 %.

Při závěrečném hodnocení horizontální analýzy pasiv je zřejmé, že hodnoty jsou velmi kolísavé. Opakem variability hodnot je vlastní kapitál, u kterého je zaznamenán růst. U výsledku hospodaření je v první polovině sledovaného období zaznamenán růst, který byl od druhé poloviny celého období vystřídán poklesem.

Vertikální analýza aktiv

V následující tabulce č. 7 je znázorněna vertikální analýza aktiv procentuálním vyjádřením.

Tabulka č. 7: Vertikální analýza aktiv DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza aktiv v %					
Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	80,08	82,40	80,35	90,10	83,68
DHM	80,08	82,39	80,26	89,99	83,59
Oběžná aktiva	19,87	17,56	19,59	9,82	16,21
Zásoby	1,18	1,02	1,01	1,23	1,10
Krátkodobé pohledávky	1,48	3,70	0,82	2,52	5,94
Peněžní prostředky	17,21	12,84	17,75	6,07	9,15

Po sledované období se procentuální rozložení aktiv nijak výrazně neměnilo. Ve všech letech tvořila celková aktiva z více jak 80 % stálá aktiva, a to především dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2016 dlouhodobý hmotný majetek tvořil celková aktiva téměř z 90 %, což znamenalo od předchozího roku 2015 poměr vyšší o 10 %. Jak bylo již zmíněno v horizontální analýze, na nárůstu dlouhodobého hmotného majetku se z velké části podílel nákup nových tramvají.

Oběžná aktiva tvoří méně jak 20 % celkových aktiv, která jsou z velké části tvořena peněžními prostředky. Nejnižší podíl oběžných aktiv na celkových aktivech byl zaznamenán v roce 2016, který byl oproti minulému roku nižší téměř o 10 %. Změna poměru byla způsobena poklesem peněžních prostředků a nárůstem dlouhodobého hmotného majetku, který byl zapříčiněn nákupem tramvají.

Poměr zásob k celkovým aktivům nabýval takřka konstantních hodnot okolo 1 %. Co se týče krátkodobých pohledávek jejich vývoj v rámci struktury aktiv je lehce kolísavý. V průběhu celého období tvořily krátkodobé pohledávky 0,82–5,94 %. V roce 2015 proběhl pokles, ale v následujících letech je zaznamenána rostoucí tendence.

V rámci vertikální analýzy aktiv bylo zjištěno, že z více jak 80 % jsou celková aktiva tvořena dlouhodobým hmotným majetkem a méně jak z 20 % jsou tvořena oběžnými aktivy, a to především peněžními prostředky na účtech společnosti.

Vertikální analýza pasiv

V tabulce č. 8 je zobrazen vývoj pasiv v letech 2013–2017.

Tabulka č. 8: Vertikální analýza pasiv DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza pasiv v %					
Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	85,26	80,75	87,39	87,09	86,29
VH běžného účetního období	2,69	2,76	4,04	1,76	1,34
Cizí zdroje	12,45	17,21	10,49	11,37	11,77
Závazky	10,09	14,57	7,94	9,38	9,51
Odložený daňový závazek	6,00	5,29	5,46	5,07	4,87
Krátkodobé závazky	4,08	9,27	2,46	4,29	4,62

Největší část celkových pasiv je tvořena vlastním kapitálem. Během analyzovaného období se poměr vlastního kapitálu pohyboval v rámci 80,75–87,39 %. Zlom nastal v roce 2014, kdy se hodnota snížila z 85,26 % na 80,75 %. V následujícím roce 2015 poměr vlastního kapitálu opět vzrostl o 7 %. Od roku 2015 je zaznamenána mírná klesající tendence. U výsledku hospodaření běžného účetního období nedocházelo k velkým výkyvům. Nejvyšší hodnoty byly zaznamenány v roce 2015, kdy poměr vzrostl na 4,04 %. Příčinou bylo zvýšení hodnoty výsledku hospodaření běžného účetního období oproti minulému období o 84 423 tis. Kč.

Zastoupení cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu je nižší. V roce 2015 byl poměr cizích zdrojů nejnižší a to 10,49 %, následující roky je patrná rostoucí tendence. Objem cizích zdrojů je z velké části tvořen závazky. Dlouhodobé závazky jsou z velké míry tvořeny odloženým daňovým závazkem. Odložený daňový závazek je až na menší výkyv v roce 2015 charakterizován klesajícím trendem.

Analýza rozložení pasiv poukazuje na skutečnost, že společnost financuje většinu svých investic vlastním kapitálem.

HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

V této části jsou kalkulovány a interpretovány výsledky horizontální a vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V následující tabulce č. 9 je provedena horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty.

Tabulka č. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty								
Položka	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%	v tis.	%
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	15 471	1	-15 024	-1	27 243	3	-2 023	0
Tržby za prodej zboží	-35	-41	4 604	9 027	949	20	154	3
Výkonová spotřeba	-97 698	-10	-73 670	-8	10 404	1	44 298	5
Osobní náklady	25 374	2	16 623	1	69 370	6	29 727	2
Úpravy hodnot v provozní oblasti	21 857	5	78 974	16	-102 795	-18	139 694	29
Ostatní provozní výnosy	-5 374	0	82 239	4	-297 643	-15	205 807	12
Ostatní provozní náklady	20 374	30	1 916	2	-70 645	-78	49 314	252
Provozní výsledek hospodaření	32 452	15	108 856	44	-192 866	-54	-37 997	-23
Výsledek hospodaření za účetní období	22 143	12	84 423	42	-158 497	-55	-27 967	-22

Meziroční vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, které jsou tvořeny především tržbami z městské hromadné dotované dopravy, byl po celé sledované období kolísavý. Největší pokles tržeb z vlastních výrobků a služeb nastal mezi roky 2014 a 2015, a to o 15 024 tis. Kč. Tento pokles byl způsoben poklesem tržeb z měsíčních a čtvrtletních předplatných jízdenek. Oproti tomu mezi roky 2015 a 2016 nastal nárůst o 3 %, což je o 27 243 tis. Kč. Tento nárůst byl vyvolán vzrůstem objemu tržeb z ročních a denních jízdenek. Pokles hodnot tržeb byl zaznamenán v období 2013/2014, kdy tržby

za prodej zboží poklesly o 35 tis. Kč, tedy o 41 %. Hodnoty tržeb za zboží mají rostoucí tendenci. Největší nárůst nastal mezi roky 2014 a 2015, a to o 4 604 tis. Kč.

Výkonová spotřeba je pro DPMB, a.s. důležitou položkou, jelikož spotřeba materiálu a energie v oblasti dopravy ovlivňuje z velké části celkové náklady. Mezi roky 2013 a 2014 nastal pokles výkonové spotřeby o 10 %, který byl způsoben poklesem spotřeby paliv a příznivou cenou nafty. Pokles výkonové spotřeby pokračoval i v následující období, opět způsoben poklesem tržních cen nafty pod dlouhodobý průměr. Pokles nákladů vyvolal růst výsledku hospodaření za účetní období. Největší nárůst výkonové spotřeby byl zaznamenán mezi roky 2016 a 2017, a to o 5 %. Jak je patrné z tabulky č. 10, osobní náklady mají rostoucí trend, jehož příčinou jsou rostoucí mzdy zaměstnanců. Největší nárůst hodnot v položce úpravy hodnot v provozní oblasti nastal mezi roky 2016 a 2017 o 29 %, kdy před tímto obdobím nastal pokles této položky o 18 %.

Ostatní provozní výnosy mají kolísavý trend. Největší pokles hodnot byl mezi roky 2015 a 2016, a to o 15 %, které byly vyvolány poklesem tržeb z prodaného dlouhodobého majetku. Tato situace vedla i k poklesu výsledku hospodaření za účetní období oproti předešlému období o 55 %, což je o 158 497 tis. Kč. 4% nárůst provozních výnosů nastal mezi v období 2014/2015, který byl vyvolán vyúčtováním sankce z pozdního dodání kloubových trolejbusů. Nárůst provozních výnosů o 12 % nastal mezi roky 2016 a 2017, který byl doprovázen i vysokým nárůstem ostatních provozních nákladů, a to o 49 314 tis. Kč. I přesto, že v tomto období výnosy vzrostly, větší nárůst nákladů vyvolal pokles výsledku hospodaření o 22 %.

Nejdůležitější položkou výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření. Jeho největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2014 a 2015, a to o 42 %. Jak je již výše zmíněno, největší pokles výsledku hospodaření vyvolaný poklesem ostatních provozních výnosů nastal mezi roky 2015 a 2016 o 55 %, tedy o 158 497 tis. Kč.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Následující tabulka č. 10 zobrazuje procentuální vyjádření zvolených položek výkazu zisku a ztráty.

Tabulka č. 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v %					
Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	36,55	36,98	35,65	40,14	37,33
Tržby za prodej zboží	0,01	0,00	0,43	0,50	0,52
Ostatní provozní výnosy	63,10	62,76	64,05	59,60	62,45
Náklady celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Spotřeba materiálu a energie	23,54	21,35	18,62	17,75	17,76
Služby	10,95	10,13	10,56	13,05	12,09
Mzdové náklady	30,61	31,68	32,67	36,00	33,93
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	10,30	10,69	11,03	12,15	11,44
Úpravy hodnot v provozní oblasti	17,04	18,05	21,22	18,25	21,64

Největší část celkových výnosů je tvořena ostatními provozními výnosy. Tato položka zabírá za sledované období okolo 60 %. Rozsáhlá část provozních výnosů je tvořena kompenzací za veřejnou službu a dotacemi. V roce 2015 dosahovaly provozní výnosy 64,05 % výnosů celkových, velký podíl byl způsoben větší mírou kompenzace, která dosahovala 1 807 671 tis. Kč. Nejmenší míra kompenzace byla čerpána v roce 2016, a to 1 561 861 tis. Kč, čemuž odpovídá poměr 59,6 % na celkových výnosech. Zbýlá většinová část výnosů je tvořena tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, jejichž poměr se pohybuje do 40 %. Nejmenší položkou na celkových výnosech jsou tržby za prodej zboží, jejichž část nedosahuje ani 1 %.

Nejdůležitější položkou celkových nákladů jsou mzdové náklady. Jelikož jsou mzdy rok od roku zvyšovány, je u nich patrný rostoucí trend. Mzdové náklady tvoří 30,61–36 % celkových nákladů. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění rostou spolu se mzdovými náklady. Spotřeba materiálu a energie se k celkovým nákladům pohybuje v poměru od 17,75–23,54 % a je druhou nejvíce zastoupenou položkou v celkových nákladech. Spotřeba nákladů a energie se v roce 2013 pohybovala při 23,54 % s klesající tendencí až do roku 2016. V roce 2017 byl zaznamenán nepatrný nárůst o 0,01 %. Poměr služeb k celkovým nákladům se pohyboval 10,13–13,05 %. Přičemž nejvyšší hodnota

poměru byla zaznamenána v roce 2016, a to 13,05 %. Tato hodnota byla způsobena vysokými náklady na služby a poklesem hodnoty na spotřebu materiálu a energií.

2.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

V této podkapitole jsou obsaženy výpočty rozdílových ukazatelů. Konkrétně jde o čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky.

Tabulka č. 11: Rozdílové ukazatele DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele v tis. Kč					
Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	1 328 289	1 283 123	1 387 188	712 520	1 204 907
Krátkodobé závazky	272 634	677 372	174 529	311 376	343 475
Pohotové finanční prostředky	1 150 440	938 161	1 256 927	440 568	680 656
ČPK	1 055 655	605 751	1 212 659	401 144	861 432
ČPP	877 806	260 789	1 082 398	129 192	337 181

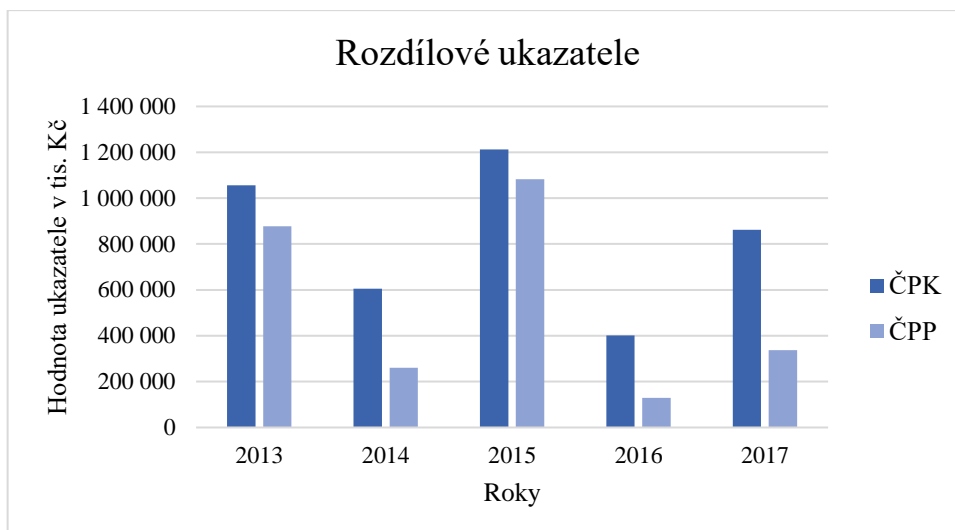
Čistý pracovní kapitál

Hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu jsou velmi vysoké i přes značnou kolísavost. Je to způsobené tím, že společnost eviduje velké množství oběžných aktiv a oproti tomu několika násobně nižší krátkodobé závazky. Vysoké hodnoty značí, že společnost nemá problém s likviditou a je schopna ihned uhradit i nečekané výdaje, jelikož drží velké množství peněžních prostředků.

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky v čase poměrně kolísají. Nejnížší hodnoty nabývají v roce 2016, ale i přesto je jeho hodnota vysoká. Z tabulky č. 11 je patrné, že společnost disponuje vysokým množstvím peněžních prostředků jak v hotovosti, tak na bankovních účtech. Tento rozdílový ukazatel zjišťuje, zda je společnost schopna prostřednictvím peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech hradit své závazky. V letech 2013–2017 společnost neměla problém s úhradou svých závazků.

Vývoj obou rozdílových ukazatelů je znázorněn v grafu č. 6.



Graf č. 6: Poměrové ukazatele DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

V následujících podkapitolách jsou vypočítány jednotlivé poměrové ukazatele, na základě teoretických znalostí z kapitoly 1.2.4. Pro srovnání výsledných hodnot ukazatelů Dopravního podniku města Brna, a.s. byly použity hodnoty dvou vybraných dopravních podniků, které mají podobnou velikost a strukturu vozového parku. Na základě doporučení DPMB, a.s. byl vybrán pro srovnání Dopravní podnik města Ostravy, a.s. a Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

UKAZATELE RENTABILITY

Součástí této podkapitoly je zobrazení ukazatelů rentability. Tyto ukazatele jsou významné nejen pro vlastníky společnosti, ale i pro věřitele v případě žádosti o úvěr.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb se vyjadřuje v procentech jako podíl zisku na 1 Kč tržeb.

Tabulka č. 12: Rentabilita tržeb DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb	2013	2014	2015	2016	2017
DPMB, a.s.	16,57	18,35	26,28	11,44	8,95
PMDP, a.s.	15,64	14,33	15,27	16,75	24,87
DPO, a.s.	0,65	0,65	0,82	1,07	12,47

Doporučená hodnota rentability tržeb by se měla pohybovat nad 10 %. Pro dopravní podnik je vhodnější srovnání s jinými dopravními podniky. Avšak i bez srovnávání se DPMB, a.s. ve většině sledovaných období, kromě roku 2017, dostal nad hranici 10 %. Což znamená, že DPMB, a.s. je ziskovější než ostatní společnosti. Nejvyšší hodnota rentability tržeb nastala v roce 2015, což bylo způsobeno vyšším výsledkem hospodaření za účetní období. Od roku 2016 nastal u dopravního podniku města Brna a Ostravy pokles hodnot. Pokles ukazatele byl způsoben poklesem výsledku hospodaření, který měl také od roku 2016 klesající tendenci.

Rentabilita celkového kapitálu

Ukazatel rentability celkového kapitálu představuje celkovou efektivnost podnikání. V čitateli ukazatele byl použit výsledek hospodaření před zdaněním, aby výsledek nebyl zkreslen zdaněním a zadlužením společnosti.

Tabulka č. 13: Rentabilita celkového kapitálu DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita celkového kapitálu	2013	2014	2015	2016	2017
DPMB, a.s.	3,21	3,38	5,02	2,24	1,68
PMDP, a.s.	3,89	3,73	3,75	3,44	5,02
DPO, a.s.	0,01	0,05	0,07	0,11	0,06

Hodnota rentability celkového kapitálu se pohybuje v celém období mezi hodnotami ostatních společností. Výjimkou je rok 2015, kdy rentabilita celkového kapitálu DPMB, a.s. nabývá oproti dopravnímu podniku v Plzni a Ostravě vysokých hodnot, a to 5,02 %. Tato skutečnost byla způsobena vysokým výsledkem hospodaření, který byl nejvyšší ze sledovaných let. Nejhorší na tom byla společnost v roce 2017, kdy hodnota rentability celkového kapitálu dosahovala pouze 1,68 %. Nízká hodnota tohoto ukazatele v roce 2017 je způsobena vysokým obsahem aktiv a oproti tomu poměrně malým výsledkem hospodaření. Společnost se ve všech letech, i přes klesající tendenci od roku 2016, drží kladných hodnot.

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje míru výnosnosti vlastního kapitálu vloženého vlastníky. Jeho vývoj u společnosti DPMB, a.s. je zobrazen v tabulce č. 14 v porovnání s jinými dopravními podniky.

Tabulka č. 14: Rentabilita vlastního kapitálu DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita vlastního kapitálu	2013	2014	2015	2016	2017
DPMB, a.s.	3,15	3,42	4,63	2,02	1,56
PMDP, a.s.	3,90	3,82	3,63	3,50	5,32
DPO, a.s.	0,09	0,09	0,1	0,13	1,41

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti je ve všech sledovaných letech mezi hodnotami srovnávaných dopravních podniků. Výjimkou je opět rok 2015, kdy hodnota ukazatele byla 4,63 %, která je v tomto roce nejvyšší hodnotou. V porovnání s dopravními podniky města Plzně a Ostravy, nejsou hodnoty DPMB, a.s. nijak špatné. Nejhorší je na tom společnost v roce 2017, kdy hodnota ukazatele činí 1,56 %, což je oproti dopravnímu podniku v Plzni velký pokles. Nízká hodnota rentability vlastního kapitálu je způsobena malým výsledkem hospodaření a vysokou hodnotou vlastního kapitálu, která od roku 2013 roste. Tak jako u předchozích rentabilit, hodnota nejdříve roste a po roce 2015 klesá.

UKAZATELE AKTIVITY

Hospodaření společnosti se svými aktivy je možné vyjádřit pomocí ukazatelů aktivity. Důležité je, aby společnost držela optimální množství aktiv, jelikož jsou v nich drženy finanční prostředky společnosti. Hodnoty obratovosti aktiv jsou uvedeny v následující tabulce č. 15 v porovnání s podobnými společnostmi.

Tabulka č. 15: Ukazatele aktivity, počet obrátů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatelé aktivity						
Položka		2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	DPMB, a.s.	0,16	0,15	0,15	0,15	0,15
	PMDP, a.s.	0,19	0,19	0,19	0,16	0,17
	DPO, a.s.	0,12	0,01	0,11	0,13	0,12
Obrat zásob	DPMB, a.s.	13,81	14,74	15,20	12,57	13,63
	PMDP, a.s.	23,11	48,39	28,95	30,68	26,71
	DPO, a.s.	11,64	11,42	13,00	4,33	3,80
Obrat pohledávek	DPMB, a.s.	10,93	4,07	18,62	6,11	2,52
	PMDP, a.s.	5,69	7,20	6,93	5,74	2,06
	DPO, a.s.	9,12	1,16	3,25	5,71	0,81
Obrat závazků	DPMB, a.s.	3,98	1,62	6,24	3,59	3,25
	PMDP, a.s.	3,82	2,12	1,77	1,00	1,20
	DPO, a.s.	2,70	0,56	2,67	3,46	0,75

Hodnota ukazatele obratu aktiv má za sledované období téměř konstantní vývoj, protože mezi hodnotami celkových aktiv i tržeb napříč sledovanými obdobími není velký rozdíl. Při porovnání s podobnými společnostmi se DPMB, a.s. nachází mezi nimi. I přesto jsou hodnoty obratu aktiv velmi nízké.

Ukazatel obratovosti zásob společnosti se rovněž nachází mezi srovnávanými společnostmi. Napříč sledovanými obdobími mají hodnoty ukazatele kolísavý trend, oproti tomu obrat zásob dopravního podniku města Plzně má od roku 2014 klesající tendenci. Největší nárůst se projevil v roce 2015, kdy byl počet obrátek 15,2 za období.

Obrat pohledávek DPMB, a.s. má kolísavý trend. Až na rok 2014 má společnost nejvyšší hodnoty obratu pohledávek oproti jiným dopravním podnikům. Tento fakt byl způsoben nízkou hodnotou především krátkodobých pohledávek. Dá se říci, že v těchto letech si společnost vedla nejlépe, z důvodu rychlého inkasa pohledávek a možnosti využití získaných peněžních prostředků do dalších potřeb společnosti. Nejhuře na tom byla společnost v roce 2017, kdy se obrat pohledávek rovnal 2,52 obratu. Tak nízká hodnota byla způsobena vysokou hodnotou pohledávek, která byla nejvyšší za období 2013–2017.

Mimo rok 2014 hodnota ukazatele obratu závazků nabývá u analyzované společnosti oproti jiným dopravním podnikům nejvyšších hodnot. Ukazatel obraty závazků

DPMB, a.s. má kolísavý průběh. Nejvyšší hodnota ukazatele byla v roce 2015 a to 6,24. Od tohoto roku má nadále hodnota ukazatele klesající tendenci.

V následující tabulce jsou zobrazeny doby obratu ukazatelů aktivity, které úzce souvisí s obratovostí aktiv.

Tabulka č. 16: Ukazatele aktivity, doba obratu

(Zdroj: vlastní zpracování)

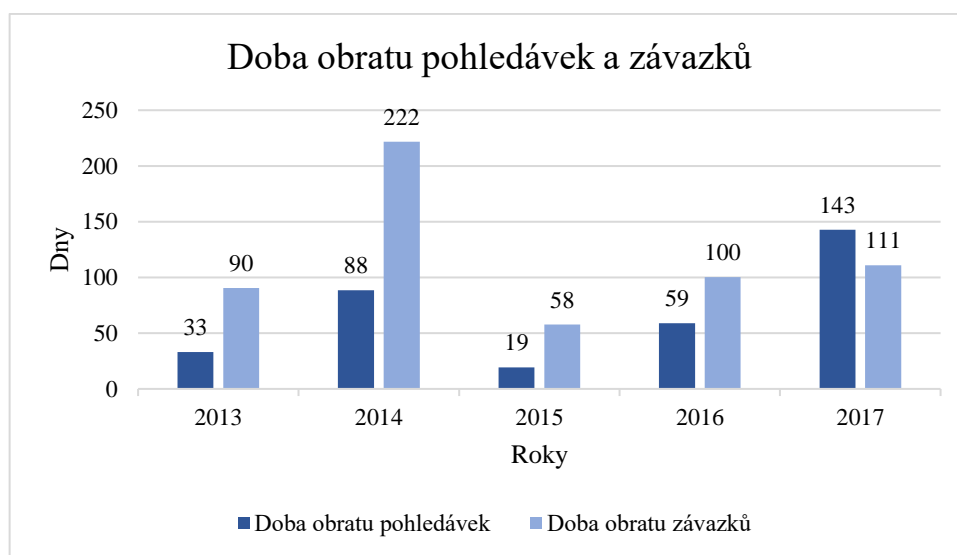
Ukazatelé aktivity						
Položka		2013	2014	2015	2016	2017
Doba obratu zásob	DPMB, a.s.	26,07	24,43	23,69	28,63	26,41
	PMDP, a.s.	15,58	7,44	12,43	11,73	13,48
	DPO, a.s.	30,92	31,53	27,68	83,06	94,69
Doba obratu pohledávek	DPMB, a.s.	32,95	88,44	19,34	58,93	142,67
	PMDP, a.s.	63,23	50,01	51,92	62,67	174,82
	DPO, a.s.	39,48	310,77	110,92	570,52	441,89
Doba obratu závazků	DPMB, a.s.	90,47	221,63	57,65	100,26	110,78
	PMDP, a.s.	94,34	169,53	203,46	358,38	299,45
	DPO, a.s.	126,40	62,20	128,14	104,00	126,56

Doba obratu zásob představuje počet dní, kdy jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich přeměny na peníze. Jak je patrné z tabulky č. 16, hodnoty ukazatele společnosti se pohybují mezi vybranými dopravními podniky. Doba obratu zásob společnosti je poměrně stabilní, nejsou zde patrné velké výkyvy. Nejvyšších hodnot ukazatel nabývá v roce 2016 a to 28 dní. Ideální je klesající trend, který společnost splňuje pouze v období 2013–2015. I přesto si společnost u doby obratu zásob vede dobře. Jak je patrné z tabulky, u dopravního podniku v Ostravě je vidět rostoucí trend, který je u tohoto ukazatele nežádoucí. V porovnání s dopravními podniky vyplývá, že společnost vzhledem k denním tržbám drží vhodné množství zásob.

Doba obratu pohledávek udává počet dní, které uplynou od prodeje k obdržení platby od zákazníka. Hodnoty doby obratu pohledávek společnosti jsou mimo rok 2014 nejnižší oproti srovnávaným společnostem. V ostatních letech nabývají hodnoty DPMB, a.s. v porovnání s dopravním podnikem v Plzni a Ostravě nejnižších hodnot. Hodnota ukazatele je ve všech letech velmi proměnlivá. Nejvyšší doba obratu pohledávek byla zaznamenána v roce 2017 a to 142 dní, která tím v tomto roce převyšuje dobu obratu

závazků, což je pro společnost nežádoucí. Společnost k roku 2017 eviduje celkem 17 732 tisíc Kč v pohledávkách z obchodních styků po lhůtě splatnosti.

Doba obratu závazků představuje počet dní od vzniku do úhrady závazku. Hodnoty vyšší než 30 dní se stávají problémem pro menší dodavatele, což je pro společnost těžké z důvodu časových prodlev při zpracování faktur. V porovnání s jinými dopravními podniky si DPMB, a.s. nevede špatně, ve většině obdobích jsou hodnoty ukazatele o několik dní nižší. Až na rok 2014, kdy je hodnota ukazatele 221 dní, která byla způsobena nárůstem především krátkodobých závazků v tomto období.



Graf č. 7: Doba obratu pohledávek a závazků DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Žádoucím jevem je, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků. Jak je patrné z grafu č. 7 společnost tuto situaci splňuje v období 2013–2016. V roce 2017 je doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek o 32 dní.

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Ukazatelé zadluženosti vypovídají o míře zadlužení společnosti. Konkrétní ukazatelé jsou zobrazení v následujících tabulkách s porovnáním jejich hodnot s podobnými společnostmi.

Ukazatel věřitelského rizika

Hodnoty ukazatele věřitelského rizika DPMB, a.s. jsou zobrazeny v následující tabulce v porovnání s dopravním podnikem města Plzně a Ostravy.

Tabulka č. 17: Ukazatel věřitelského rizika DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel věřitelského rizika v %	2013	2014	2015	2016	2017
DPMB, a.s.	12,45	17,21	10,49	11,37	11,77
PMDP, a.s.	22,26	26,61	19,85	22,61	20,67
DPO, a.s.	14,78	25,75	12,85	12,81	23,62

Ukazatel věřitelského rizika DPMB, a.s. se oproti dvou srovnávaným dopravním podnikům pohybuje na velice nízké úrovni. Ve všech letech dosahuje společnost nižších hodnot. Nízké hodnoty jsou způsobeny tím, že společnost pro financování majetku využívá vlastní kapitál, z velké části za pomoci dotací. To znamená, že společnost má velké množství vlastního kapitálu, který je dražší. Důvodem je nemožnost investování do možných příležitostí. Hodnota ukazatele společnosti je velmi proměnlivá. Ideální hodnota ukazatele se pohybuje okolo 50 %, čehož nedosahuje ani jeden z dopravních podniků.

Tabulka č. 18: Ukazatele zadluženosti DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti					
Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Koeficient samofinancování v %	85,26	80,75	87,39	87,09	86,29
Doba splácení dluhů	0,97	1,47	0,68	1,47	1,34

Koeficient samofinancování by se měl pohybovat okolo 50 % a vyšší. Vývoj hodnot je zobrazen v tabulce č. 18. Tento ukazatel uvádí, do jaké míry je společnost schopna z vlastních zdrojů pokrýt své potřeby. Výsledné hodnoty jsou pro společnost velmi příznivé, protože ve všech sledovaných letech hodnota tohoto ukazatele převyšuje 80 %. Příznivost ukazatele je v tom, že společnosti zůstane vysoký podíl aktiv, proto se společnost může považovat za finančně nezávislou.

Doba splácení dluhu vyjadřuje, za jak dlouho je společnost schopna splatit své dluhy. Ideální je klesající trend, který DPMB, a.s. od roku 2016 splňuje. Doba splácení dluhu se pohybuje okolo jednoho roku, což je pro společnost velmi příznivé a může se považovat za finančně zdravou. DPMB, a.s. je schopen splatit všechny své dluhy do jednoho roku, maximálně do dvou let.

UKAZATELE LIKVIDITY

V následující tabulce č. 19 jsou zobrazeny tři stupně likvidity společnosti v porovnání s jinými dopravními podniky. Likvidita je důležitým ukazatelem schopnosti splácení svých závazků.

Tabulka č. 19: Ukazatele likvidity DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity						
Položka		2013	2014	2015	2016	2017
Okamžitá likvidita	DPMB, a.s.	4,22	1,39	7,20	1,41	1,98
	PMDP, a.s.	2,18	1,78	1,53	1,65	1,74
	DPO, a.s.	2,41	0,50	2,30	4,31	1,14
Pohotová likvidita	DPMB, a.s.	4,58	1,78	7,54	2,00	3,27
	PMDP, a.s.	2,68	1,97	1,76	1,82	2,33
	DPO, a.s.	2,68	0,95	3,09	4,84	1,98
Běžná likvidita	DPMB, a.s.	4,87	1,89	7,95	2,29	3,51
	PMDP, a.s.	2,85	2,03	1,85	1,86	2,37
	DPO, a.s.	2,94	1,04	3,32	5,06	2,02

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je nejpřísnějším z ukazatelů likvidity, jelikož na pokrytí závazků uvažuje užití pouze krátkodobého finančního majetku. Hodnoty ukazatele okamžité likvidity převyšují v letech 2013, 2015 a 2017 hodnoty srovnávaných dopravních podniků. Oproti tomu v roce 2016 nabývá DPMB, a.s. hodnot nejnižších. Vysoké hodnoty okamžité likvidity společnosti vypovídají o neefektivním využití peněžních prostředků. V rámci tohoto zjištění by bylo vhodné, aby společnost snížila objem držených prostředků na bankovních účtech.

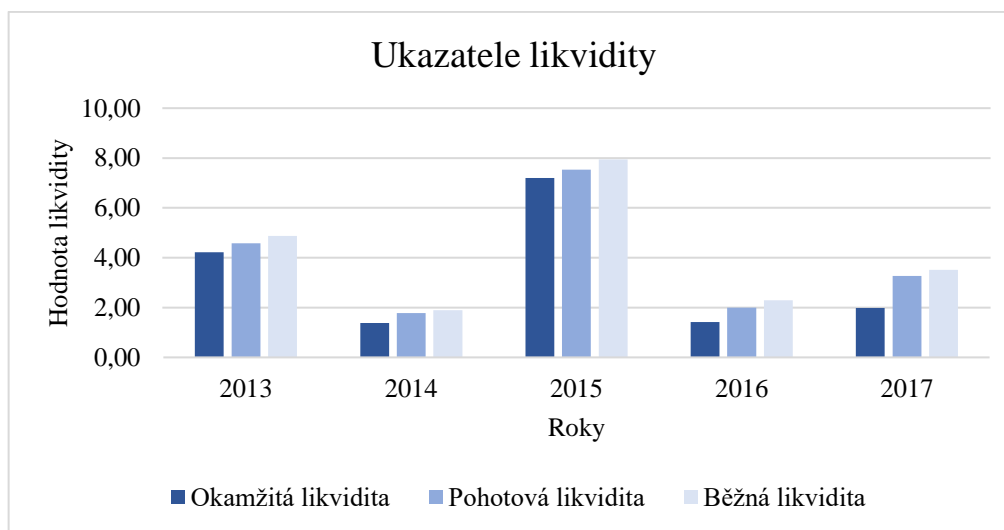
Pohotová likvidita

Na rozdíl od okamžité likvidity vyjadřuje pohotová likvidita krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy kromě zásob. Pohotová likvidita převyšuje také v letech 2013, 2015 a 2017 hodnoty srovnávaných společností. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2015 a to 7,54, což bylo způsobeno držením velkého množství oběžných aktiv a malého množství zásob. V roce 2016 se společnosti povedlo snížit pohotovou likviditu, avšak v roce 2017 má opět rostoucí tendenci.

Běžná likvidita

Běžná likvidita je nejmírnějším z ukazatelů likvidity, protože na pokrytí závazků užívá všechna oběžná aktiva včetně zásob. I u tohoto stupně likvidity se hodnoty v letech 2013, 2015 a 2017 pohybují nad hodnotou dopravních podniků města Plzeň a Ostrava. Od roku 2016 má ukazatel běžné likvidity opět rostoucí tendenci. Rostoucí tendence byla způsobena růstem oběžných aktiv. Nejvyšší hodnota byla v roce 2015 a to 7,95, která byla způsobena poklesem krátkodobých závazků a současně nárůstem oběžných aktiv. Tato hodnota výrazně převyšuje hodnoty srovnávaných společností.

V následujícím grafu je zobrazen vývoj všech stupňů likvidity v období 2013–2017 společnosti DPMB, a.s.



Graf č. 8: Ukazatele likvidity DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.5 Shrnutí finanční analýzy

Společnost DPMB, a.s. se zabývá především zabezpečováním městské a příměstské hromadné dopravy v Brně. Mezi vozidla zajišťující hromadnou přepravu osob se řadí tramvaje, trolejbusy, autobusy a lodě, zajišťující lodní dopravu na Brněnské přehradě. Společnost byla založena roku 1998, i když samotná historie dopravního podniku sahá až do roku 1869, kdy byla doprava zahájena zprovozněním koněspřežní dráhy. DPMB, a.s. byla podrobena finanční analýze. Jako podklady byly využity účetní výkazy společnosti z let 2013–2017. V rámci své podnikatelské činnosti se společnost potýká s nedostatkem zaměstnanců na vybraných pozicích. I přesto je z provedené analýzy patrné, že se společnost nachází ve velmi dobré finanční situaci a ukazatele se nachází v příznivých hodnotách. Výjimkami jsou horizontální analýza aktiv, a to především hodnota pohledávek, dále doba obratu pohledávek a likvidita. Hodnoty těchto ukazatelů by bylo dobré v následujících obdobích zlepšit.

Z výpočtu bonitního modelu, při kterém byl použit Kralickův rychlý test, bylo zjištěno, že finanční situace společnosti je stabilní. Většina ukazatelů použitých v testu byla vyhodnocena na výbornou. Výjimkou byl ukazatel ROA, který ve všech obdobích nabýval špatných hodnot. I přes tento fakt jsou veškeré výsledné hodnoty považovány za bonitní a celková situace společnosti se dá vyhodnotit jako velmi dobrá. Jako zástupce bankrotních modelů byl použit Index IN05, jehož výsledné hodnocení v žádném ze sledovaných období nespadlo do úrovně bankrotu. Společnost v letech 2013 a 2015 v rámci hodnocení Indexu In05 byla vyhodnocena jako prosperující. V ostatních letech se výsledná hodnota pohybovala v šedé zóně. V letech 2016 a 2017 se tato hodnota nacházela blízko hraniční hodnoty prosperity 1,6.

Horizontální analýza rozvahy znázorňuje vývoj jednotlivých položek aktiv a pasiv jak v relativním, tak v absolutním vyjádření. Ve sledovaných letech celková aktiva zaznamenala rostoucí tendenci, s výjimkou období 2014/2015, kdy byl pokles způsoben úbytkem dlouhodobého hmotného majetku. Dlouhodobý hmotný majetek zaznamenal nárůst hodnot mezi roky 2015 a 2016, a to o 15 %. Příčinou byl nákup nových tramvají. Důležité je také zmínit nárůst krátkodobých pohledávek mezi roky 2016 a 2017 o 142 %, který byl způsoben nárůstem sankcí za cestující bez platné přepravní jízdenky. Vymahatelnost pohledávek je velmi složitá, proto jsou těžko vymahatelné pohledávky

odepisovány do nákladů a snižují tak výsledek hospodaření společnosti. Vývoj oběžných aktiv je velmi proměnlivý. Vývoj celkových pasiv, s výjimkou období 2014/2015, má rostoucí tendenci. Důležitou položkou pasiv je vlastní kapitál, který má po celé období rostoucí tendenci. U výsledku hospodaření je zaznamenána rostoucí a poté klesající tendence. Mezi roky 2014 a 2015 nastal pokles hodnot cizích zdrojů o 41 %. V ostatních obdobích byl zaznamenán růst.

Vertikální analýza rozvahy znázorňuje procentuální zastoupení jednotlivých položek aktiv a pasiv vůči celkovým aktivům a pasivům. Z provedené analýzy je patrné, že přes 80 % celkových aktiv je tvořena dlouhodobým hmotným majetkem a zbylých méně než 20 % oběžnými aktivy. Největší zastoupení oběžných aktiv je v peněžních prostředcích, a to především na bankovních účtech společnosti. V roce 2016 nastal nárůst dlouhodobého hmotného majetku téměř o 10 %, příčinou byl nákup nových tramvají. Při vertikální analýze pasiv bylo zjištěno, že jejich největší část je tvořena vlastním kapitálem. Poměr hodnot vlastního kapitálu na celkových pasiv je nad 80 %. Což poukazuje na skutečnost, že většina investic je financována vlastním kapitálem. Menší část je tvořena cizími zdroji, především závazky.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty udává vývoj meziročních změn jednotlivých položek. Vývoj hodnot tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb je kolísavý, avšak ne nijak radikálně. Důležitou položkou DPMB, a.s. je výkonová spotřeba, který má do poloviny sledovaného období klesající tendenci a od druhé poloviny tendenci rostoucí. Mezi roky 2013 a 2014 nastal pokles o 10 %, z důvodu poklesu cen paliv. Osobní náklady jsou doprovázeny rostoucím trendem, zapříčiněný rostoucí mírou mezd. Nejdůležitější položkou je nepochybně výsledek hospodaření, u kterého je zaznamenán kolísavý vývoj. Největší nárůst hodnot nastal mezi roky 2014 a 2015 o 44 %, tato situace se neudržela a v následujícím období byl zaznamenán pokles hodnot o 55 %.

Při vertikální analýze výkazu zisku a ztráty jsou celkové výnosy tvořeny z větší části ostatními provozními výnosy, které jsou tvořeny z větší míry kompenzacemi ze závazku z veřejné služby. Jejich poměr se pohybuje okolo 60 %. Druhou poměrnou částí, pohybující se do 40 % jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Nejmenší položkou na celkových výnosech jsou tržby za prodej zboží. Největší poměr oproti celkovým nákladům mají mzdové náklady spolu s náklady na sociální zabezpečení

a zdravotní pojištění. Důležité zastoupení zaujímají také náklady na spotřebu materiálů a energie.

Na základě výsledků rozdílových ukazatelů lze říci, že společnost v položce peněžní prostředky eviduje vysoké částky. To znamená, že společnost má dostatek volných peněžních prostředků pro úhradu i nečekaných výdajů.

Poměroví ukazatele jsou v této práci zastoupeni několika skupinami těchto ukazatelů. Mezi první skupinu se řadí ukazatele rentability. Výsledné hodnoty rentability tržeb jsou mimo roky 2016 a 2017 vyšší než hodnoty ostatních společností, DPMB, a.s. je tedy ziskovější. Rentabilita celkového kapitálu se kromě roku 2015 nachází mezi hodnotami srovnávaných společností. Ukazatel rentability vlastního kapitálu, ukazuje míru výnosnosti, která je za celé období hodnotou, nacházející se mezi hodnotami srovnávaných dopravních podniků.

Co se týče ukazatelů aktiv, většina hodnot se nachází mezi hodnotami srovnávaných společností, což je pro společnost dobře. Vyšších hodnot by měl nabývat akorát ukazatel obratu aktiv. Doby obratu se rovněž ve většině obdobích nacházejí mezi hodnotami srovnávaných společností. Doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba obratu závazků, v roce 2017 společnost tuto podmínku nesplňuje. Proto by bylo dobré snížit dobu obratu pohledávek.

Ukazatele zadluženosti poukazují na skutečnost, že většina investic je financována z vlastních zdrojů. Ukazatel věřitelského rizika se oproti ostatním dopravním podnikům pohybuje v nízkých hodnotách. Proto by snahou DPMB, a.s. mělo být zvyšování hodnot tohoto ukazatele. Výsledné hodnoty koeficientu samofinancování jsou pro společnost příznivé, z důvodu finanční nezávislosti. Doba splácení dluhu se pohybuje okolo jednoho roku, což je pro společnost také příznivé.

Ukazatelé likvidity společnosti v letech 2013, 2015 a 2017 převyšují více či méně hodnoty dopravních podniků Plzně a Ostravy. V rámci opatření vedoucí ke snížení hodnot likvidity by bylo vhodné snížit objem oběžných aktiv, konkrétně peněžních prostředků na bankovních účtech.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující kapitole jsou rozebrány možné návrhy zlepšení stávajícího stavu společnosti Dopravního podniku města Brna, a.s. Návrhy jsou zpracovány na základě výsledků jednotlivých ukazatelů, rozebraných v analytické části práce.

Na základě výpočtů jednotlivých ukazatelů bylo zjištěno, že společnost má problém v oblasti inkasa krátkodobých pohledávek, konkrétně jiných pohledávek, tvořených sankcemi za jízdné. Jelikož DPMB, a.s. eviduje vysoké procento neprovedených úhrad, je měsíčně tvořena účetní opravná položka k těmto pohledávkám. Tyto pohledávky jsou velmi těžko vymahatelné, proto společnost nedobytné pohledávky odepisuje do nákladů, čímž je snižován i výsledek hospodaření. Zvyšování nákladů odepisováním pohledávek ve výkazech je méně patrné z důvodu značného množství opatření pro úsporu nákladů na spotřebu materiálu a energie. Příkladem je pokles spotřeby paliv, nákup CNG autobusů a rekonstrukce dopravních koridorů. Nadále jsou pohledávky vedeny v podrozvahových účtech. Návrhem řešení vymahatelnosti pohledávek bude nový způsob jejich vymáhání. Výsledkem bude úspora nákladů, snížení hodnoty pohledávek a tím i snížení jejich doby obratu.

Dalším problémem je vysoká hodnota ukazatelů likvidity, zapříčiněná držením velkého množství peněžních prostředků na účtech a vysokou hodnotou pohledávek.

3.1 Snížení doby obratu pohledávek

Problém, který se v roce 2017 ve společnosti vyskytuje je vysoká hodnota doby obratu pohledávek, která je vyšší než doba obratu závazků. Společnost by měla dříve inkasovat své pohledávky než platit své závazky. Takový stav je pro společnost nežádoucí. V roce 2017 dochází k inkasování pohledávek za 142 dní a k platbě závazků za 110 dní od vystavení faktury. I přesto, že společnost disponuje množstvím volných peněžních prostředků, vysokou hodnotu finančních prostředků držených v pohledávkách by bylo vhodnější přeměnit na peníze a mít tak možnost větších investic pro rozvoj společnosti.

Na základě informací poskytnutých z účetních výkazů a od společnosti bylo zjištěno, že DPMB, a.s. v roce 2017 evidovalo jiné pohledávky v celkové hodnotě 341, 1 mil. Kč. Jiné pohledávky jsou tvořeny především sankcemi za jízdu v MHD bez platného

jízdního dokladu. Kromě sankcí jsou tyto pohledávky tvořeny také nezpochybnitelnými nároky na provozní a investiční dotace, které v roce 2017 činily 112, 8 mil. Kč a předpisy pohledávek za statutární město Brno z vyúčtování kompenzace ve výši 28, 7 mil. Kč. Celková výše vymáhaných pohledávek za sankce je tedy 199, 6 mil. Kč. Jelikož celkové pohledávky společnosti nesplňují požadavky faktoringové společnosti, byly pro tuto možnost řešení vybrány pouze pohledávky vůči dodavatelům. Cílem je snížit dobu obratu celkových pohledávek.

Jako druhý možný způsob řešení byla vybrána změna ve využití outsourcingových služeb, konkrétně advokátní kanceláře, sídlící v Brně.

V následující části je navrženo řešení, vedoucí ke snížení doby obratu pohledávek a tím i snížení celkového stavu pohledávek pomocí:

- outsourcingových služeb,
- faktoringu.

Následně je uvedena změna v ukazatelích, která nastala po uplatnění výše zmíněných návrhů.

3.1.1 Současné řešení vymáhání pohledávek

V současné době je ročně chyceno okolo šedesáti tisíc pasažérů bez platné přepravní jízdenky. Pohledávky dopravního podniku za nezaplacené pokuty za jízdu na černo jsou prodávány externím společnostem, které je dále vymáhají nebo s nimi obchodují. Lhůta pro úhradu ve výši 800 Kč je 5 dní nebo 30 dní pro úhradu 1 500 Kč. Jakmile uplyne lhůta 30 dní, je zahájeno vymáhání pohledávky soudní cestou, na kterou je dlužník upozorněn obsílkou. Jestliže ani po tomto upozornění není dlužná částka uhrazena a dlužník nejeví zájem komunikace, soud rozhoduje rozsudkem. Dále je zahájeno exekuční řízení. Při soudním a exekučním řízení je dopravní podnik zastoupen advokátem, který si účtuje náklady za jednoho černého pasažéra přes 5 000 Kč. Náklady na odměnu advokátovi jsou plně hrazeny dopravním podnikem, které jsou věcí soukromé smlouvy. Veškeré vymožené peněžní prostředky jsou předány společnosti. Za vymožené jízdné, například pasažér bez platné jízdenky za 25 Kč, přísluší DPMB, a.s. cena jízdného a přírůžka. V roce 2017 činily pokuty celkem 80 000 tis. Kč, z toho bylo zaplaceno pouze 25 000 tis. Kč. Úspěšnost vymáhání sankcí za jízdné touto cestou je pouze 30 %.

Neplacení sankcí za jízdu bez platné jízdenky je velkým problémem, se kterým se dopravní podnik potýká.

3.1.2 Změna outsourcingových služeb

Outsourcingové společnosti, zabývající se vymáháním krátkodobých pohledávek, poskytují externí služby svým zákazníkům. Příkladem těchto služeb je komunikace s dlužníkem a prověření jeho solventnosti, seps výzev k úhradě, seps žaloby či zastoupení v řízení před soudem při vymáhání pohledávky. Jelikož je DPMB, a.s. společností, působící ve městě Brně, výběr vhodné advokátní kanceláře byl zaměřen pouze na tomto území. Důležitým kritériem výběru byla stabilita dané společnosti, úspěšnost vymáhání, dosavadní zkušenosti a reference zákazníků, které již službu dané advokátní kanceláře využili. Pro analyzovanou společnost byla vybrána advokátní kancelář se sídlem v Brně Kestlová, Rotterová & Mádr. Tato advokátní kancelář byla vybrána na základě dlouholetých zkušeností a výborných referencí, jelikož je na trhu již od roku 1993. Výhodou této advokátní kanceláře je, že nejsou požadovány žádné platby předem a jejich odměna je hrazena ze strany dlužníka. Další výhodou je, že uvedená advokátní kancelář má 90% úspěšnost vymáhání. Celková hodnota vymáhaných pohledávek společnosti DPMB, a.s. činí celkem 234, 2 mil. Kč. Tato vykalkulovaná hodnota je tvořena sankcemi za jízdné, jak je již zmíněno v kapitole 3.1 této práce a krátkodobými pohledávkami z obchodních vztahů v hodnotě 34, 7 mil. Kč. Advokátní kancelář si účtuje při vymáhání dluhu 100 000 Kč úrok z prodlení ve výši 7 500 Kč. V případě společnosti DPMB, a.s. by úrok z prodlení činil 17 569 tis. Kč. Při vymožení dluhu by společnost získala 34, 7 mil. Kč a odměnou advokátní kanceláře u snadno vymahatelných pohledávek je úrok z prodlení ve výši 17, 6 mil. Kč, hrazený dlužníkem. V opačném případě, kdy jsou pohledávky těžko vymahatelné, advokátní kancelář zahajuje soudní vymáhání. Při soudním vymáhání je požadován soudní poplatek ve výši 5 % z celkové dlužné částky, která by činila 1, 2 mil. Kč, který je v případě zaplacení dlužné částky vrácen zpět. Pokud ani v tomto případě není dluh zaplacen, je zahájeno exekuční řízení. Ani zde nevznikají společnosti nové náklady, odměnou advokátní kanceláře v případě zaplacení dluhu jsou úroky z prodlení a náklady soudního řízení, které jsou plně hrazeny dlužníkem i v případě nezaplacení. Z uvedeného vyplývá, že společnosti při vymáhání pohledávek a v případě jejich zaplacení nevznikají téměř

žádné náklady. Na základě reálné poptávky ohledně vymáhání pohledávek bylo zjištěno, že doba vymáhání se liší a je závislá na individuální finanční situaci jednotlivých dlužníků. Důležitým faktorem je, zda dlužník disponuje peněžními prostředky. V případě, že ano, jsou pohledávky velmi rychle vymahatelné, a to ve lhůtě několika dní. V opačném případě je proces náročný a zdoluhavý. Častým případem dopravního podniku je, že dlužník zapomene, že mu byla udělena pokuta 800 Kč, která se po uplynutí pěti pracovních dní zvyšuje na 1 500 Kč a dlužník již zvýšenou hodnotu pokuty nechce platit. Těmto případům by zabránila zmíněná advokátní kancelář formou urgování a připomínání nezaplacených dlužných částek. Jelikož se dopravní podnik potýká s nedostatkem zaměstnanců, není v silách společnosti telefonické či kontaktní vymáhání dlužné částky. Z tohoto důvodu je výhodnější využití služeb dané advokátní kanceláře.

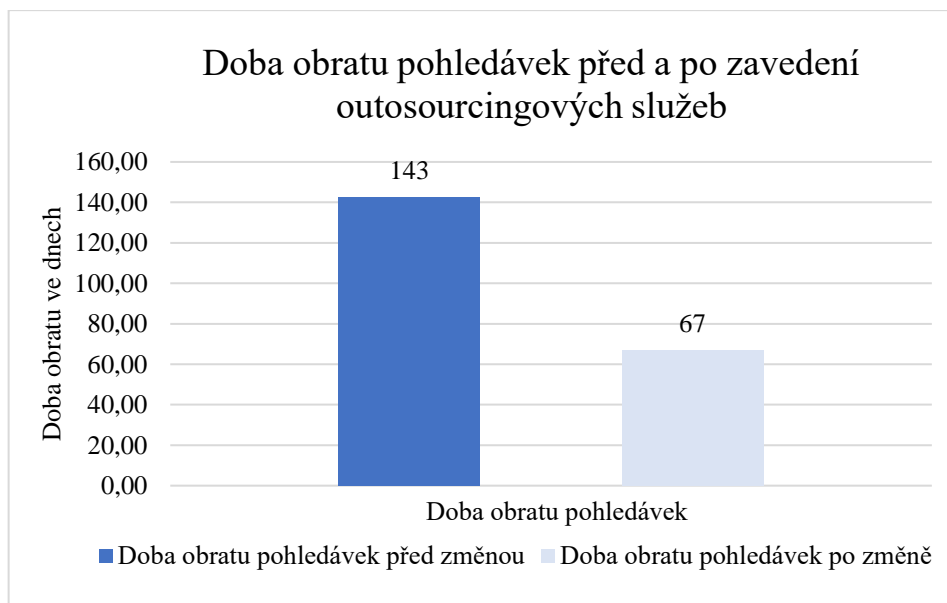
V tabulce č. 20 je zobrazena zjednodušená rozvaha společnosti DPMB, a.s. po uplatnění outsourcingových služeb, v případě vymožení všech pohledávek. Z tabulky je patrné snížení pohledávek a zvýšení peněžních prostředků.

Tabulka č. 20: Zjednodušená rozvaha DPMB, a.s. po zavedení outsourcingu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zjednodušená rozvaha před a po uplatnění outsourcingu v tis. Kč					
Změna	Před	Po	Změna	Před	Po
Stálá aktiva	6 221 710	6 221 710	Vlastní kapitál	6 416 155	6 416 155
Zásoby	81 893	81 893	Rezervy	168 470	168 470
Pohledávky	442 358	208 106	Závazky	706 890	706 890
Peněžní prostředky	680 656	914 908	Časové rozlišení pasiv	143 753	143 753
Časové rozlišení aktiv	8 651	8 651			
Aktiva celkem	7 435 268	7 435 268	Pasiva celkem	7 435 268	7 435 268

V následujícím grafu je zobrazena doba obratu pohledávek před zavedením outsourcingových služeb a po jejich zavedení. Doba obratu pohledávek před změnou činila 143 dní a po změně 67 dní. Došlo tedy k celkovému poklesu pohledávek o 53 %, což je 76 dní.



Graf č. 9: Doba obratu pohledávek před a po zavedení outsourcingových služeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vymožení veškerých pohledávek pomocí outsourcingových služeb u společnosti DPMB, a.s. je méně pravděpodobné, z důvodu množství cestujících sociálně slabších. Tito lidé často nedisponují množstvím peněžních prostředků, které by mohly být jakkoliv vymahatelné. Z tohoto důvodu je vhodné počítat s 60% úspěšností vymahatelnosti pohledávek, která byla zvolena na základě konzultace se společností.

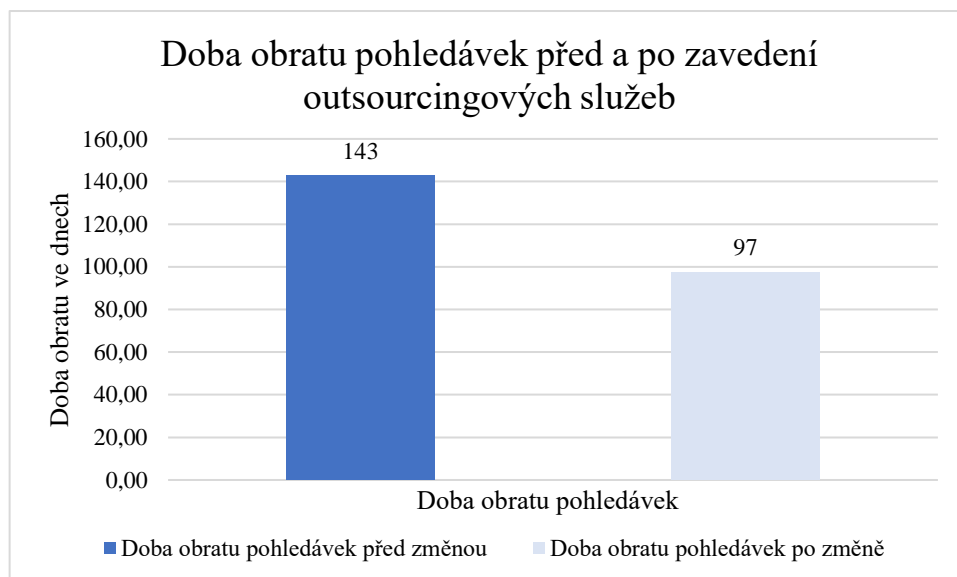
V následující tabulce je zobrazena rozvaha po uplatnění outsourcingových služeb s 60% úspěšností vymáhání pohledávek.

Tabulka č. 21: Zjednodušená rozvaha po uplatnění outsourcingu s 60% úspěšností

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zjednodušená rozvaha před a po uplatnění outsourcingu v tis. Kč					
Změna	Před	Po	Změna	Před	Po
Stálá aktiva	6 221 710	6 221 710	Vlastní kapitál	6 416 155	6 416 155
Zásoby	81 893	81 893	Rezervy	168 470	168 470
Pohledávky	442 358	301 807	Závazky	706 890	706 890
Peněžní prostředky	680 656	821 207	Časové rozlišení pasiv	143 753	143 753
Časové rozlišení aktiv	8 651	8 651			
Aktiva celkem	7 435 268	7 435 268	Pasiva celkem	7 435 268	7 435 268

Následující graf zobrazuje dobu obratu pohledávek před a po zavedení outsourcingových služeb při 60% úspěšnosti vymáhání pohledávek. Doba obratu pohledávek před změnou činila 143 dní a po změně 97 dní. Změnou outsourcingových služeb by pohledávky společnosti klesly o 46 dní, tedy o 32 %.



Graf č. 10: Doba obratu pohledávek před a po změně s 60% úspěšností

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.3 Faktoring

Faktoring je flexibilním způsobem založeným na postupování pohledávek z obchodních vztahů, jejichž doba splatnosti je do devadesáti dnů. Obvykle se jedná o poslední možnost, jak pohledávku obdržet. Faktoring je často využíván v případech, kdy se společnost již pokusila o inkaso pohledávky, avšak marně (ČSOB, 2019).

Společnost ČSOB, a.s. byla vybrána z důvodu víceleté spolupráce s DPMB, a.s. Příkladem je podpora ČSOB při projektu zavádění jízdenkových automatů s možností bezkontaktní platby kartou, a to jak u venkovních jízdenkových automatů, tak i možnost platby kartou přímo v jednotlivých vozech.

V případě DPMB, a.s. je navržen tuzemský bezregresní faktoring, který spočívá v převzetí rizika za nesplacení pohledávky faktoringovou společností se spoluúčastí klienta, v případě analyzované společnosti 20 %. Faktury za pohledávky tedy přechází do rukou faktoringové společnosti i s rizikem jejich nesplacení.

V následující tabulce je zobrazen výpočet hrubého odhadu nákladů na faktoring a celková úspora. Jako faktoringová společnost byla vybrána Československá obchodní banka, a.s. Výše pohledávek, přebíraných ČSOB je 34 701 tis. Kč. Spoluúčast ve výši 20 % činí 6 940 tis. Kč. Úroky jsou vázány na měsíční úrokové sazby mezibankovního trhu. Poplatek za převzetí rizika neplacení je 0,5 %, tedy 173 505 Kč. V tabulce je také zohledněn roční poplatek za využívání elektronické aplikace FactorLink, která umožňuje sledování informací o postoupených pohledávkách, platební morálce a statistikám plateb. Celkové roční náklady faktoringu jsou 1 226 235 Kč. Celková úspora po zohlednění nákladů spojených s faktoringem by činila 26 534 565 Kč.

Tabulka č. 22: Výpočet nákladů na faktoring

(Zdroj: vlastní zpracování dle: ČSOB, 2019)

Vymáhání pohledávek pomocí faktoringu v Kč	
Výše pohledávek přebíraných faktoringovou společností	34 701 000
Spoluúčast (20 %)	6 940 200
Kapitál vázaný v pohledávkách (80 %)	27 760 800
Náklady na faktoring	
Nákladové úroky	971 628
Faktoringový poplatek (0,2 %)	69 402
Poplatek za převzetí rizika neplacení (0,5 %)	173 505
Stanovení úvěrového limitu	1 500
Monitorovací poplatek	2 400
Poplatek za využívání aplikace FactorLink	7 800
Celkové náklady na faktoring	1 226 235
Úspora	26 534 565

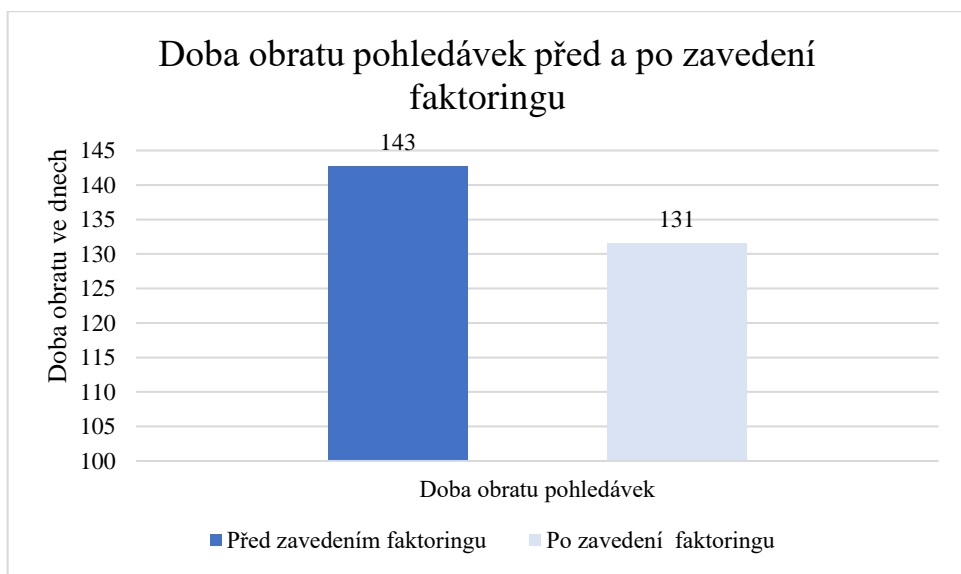
V následující tabulce je zobrazena rozvaha po využití faktoringu, kde je patrný pokles pohledávek a nárůst peněžních prostředků oproti předchozímu stavu.

Tabulka č. 23: Zjednodušená rozvaha po uplatnění faktoringu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zjednodušená rozvaha před a po uplatnění faktoringu v tis. Kč					
Změna	Před	Po	Změna	Před	Po
Stálá aktiva	6 221 710	6 221 710	Vlastní kapitál	6 416 155	6 416 155
Zásoby	81 893	81 893	Rezervy	168 470	168 470
Pohledávky	442 358	407 657	Závazky	706 890	706 890
Peněžní prostředky	680 656	715 357	Časové rozlišení pasiv	143 753	143 753
Časové rozlišení aktiv	8 651	8 651			
Aktiva celkem	7 435 268	7 435 268	Pasiva celkem	7 435 268	7 435 268

V následujícím grafu je zobrazena změna doby obratu pohledávek po aplikaci faktoringu na společnost DPMB, a.s. Doba obratu pohledávek před faktoringem činila 143 dní, po jeho zavedení byla snížena na 131 dní. Pohledávky klesly o 12 dní, tedy o 8 %. Je patrné, že nijak velký pokles pohledávek nenastal, z důvodu, že společnost eviduje velké množství pohledávek i v jiných pohledávkách, tvořených sankcemi. Jelikož se faktoring zabývá pohledávkami z obchodních vztahů, jiné pohledávky v tomto návrhu nemohly být zohledněny.



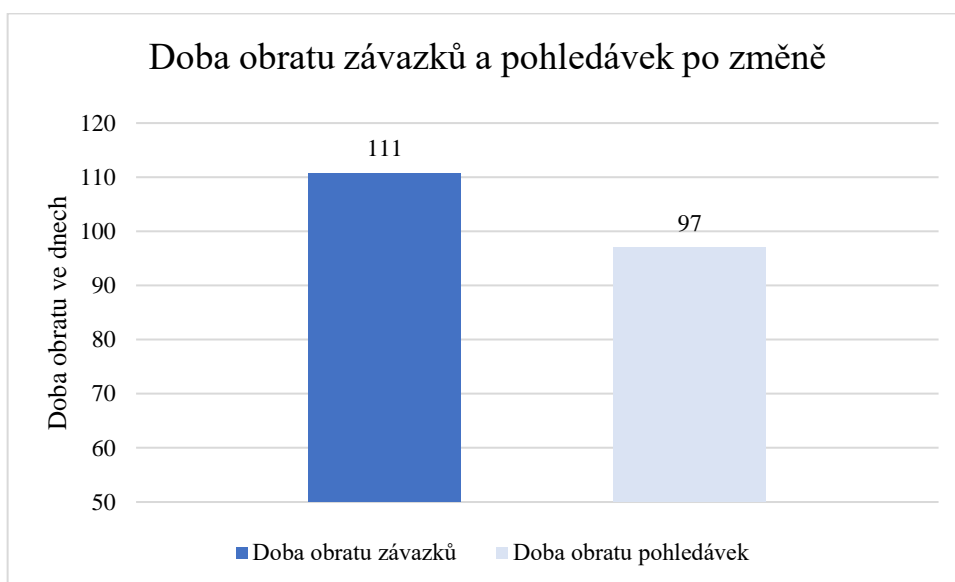
Graf č. 10: Porovnání doby obratu pohledávek před a po zavedení faktoringu

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.4 Vyhodnocení návrhu na snížení doby obratu pohledávek

Na základě návrhů pro snížení doby obratu pohledávek byly navrženy dvě možnosti. Prvním návrhem bylo využití outsourcingových služeb, díky kterým se doba obratu pohledávek při 100% úspěšnosti snížila ze 143 dní na 67 dní. Avšak tato možnost je v případě dopravního podniku méně pravděpodobná, z důvodu určitého množství sociálně slabého obyvatelstva. Z tohoto důvodu bylo navrženo řešení s 60% pravděpodobností úspěšnosti vymáhání pohledávek, při kterém doba obratu činila 97 dní. Druhým návrhem bylo využití faktoringu, který přinesl snížení doby obratu pohledávek o 12 dní. Jelikož v rámci faktoringu nemohlo být zohledněno větší množství pohledávek, ale byly zde zohledněny pouze pohledávky z obchodních vztahů, došlo zde pouze ke snížení o 8 %.

V roce 2017 společnost evidovala vyšší hodnoty doby obratu závazků, než byla doba obraty pohledávek, což bylo pro společnost nežádoucí. V následujícím grafu je zobrazena doba obratu závazků a doba obratu pohledávek po zavedení outsourcingových služeb s variantou 60% pravděpodobností úspěšnosti. Jelikož bylo dosaženo snížení doby obratu pohledávek ze 143 dní na 97 dní, doba obratu závazků, již dobu obratu pohledávek nepřesahuje.



Graf č. 11: Porovnání doby obratu závazků a pohledávek po změně

(Zdroj: vlastní zpracování)

S vymožením pohledávek úzce souvisí i získání peněžních prostředků, které společnosti chyběly pro případné investice. Jelikož DPMB, a.s. eviduje na bankovních účtech více než dostatek finančních prostředků, zvyšuje se její likvidita, která je i tak poměrně vysoká. Za cílem jejího snížení a využití finančních prostředků získaných z pohledávek je v kapitole 3.2 této práce navrženo řešení.

3.2 Využití volných peněžních prostředků

Během sledovaného období evidovala společnost na svých účtech množství volných peněžních prostředků, které díky inflaci ztrácely na své hodnotě. Na základě vymožení krátkodobých pohledávek, které byly předmětem kapitoly 3.1 této práce se peněžní prostředky na účtech ještě zvýšily. Dalším cílem je tedy využití volných peněžních prostředků. Na konci roku 2017 evidovala společnost peněžní prostředky v hodnotě celkem 680 656 tis. Kč. Po vymožení pohledávek byla tato hodnota navýšena na 821 207 tis. Kč. Krátkodobé závazky společnosti činily v roce 2017 celkem 343 475 tis. Kč. Dílčími cíli společnosti, jak bylo již výše zmíněno je minimalizace negativních dopadů na životní prostředí, na které je v současné době kladen velký důraz. Za účelem dosažení i tohoto cíle bude navrženo vybudování nové CNG stanice. S vybudováním CNG stanice úzce souvisí i nákup nových autobusů na CNG pohon, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

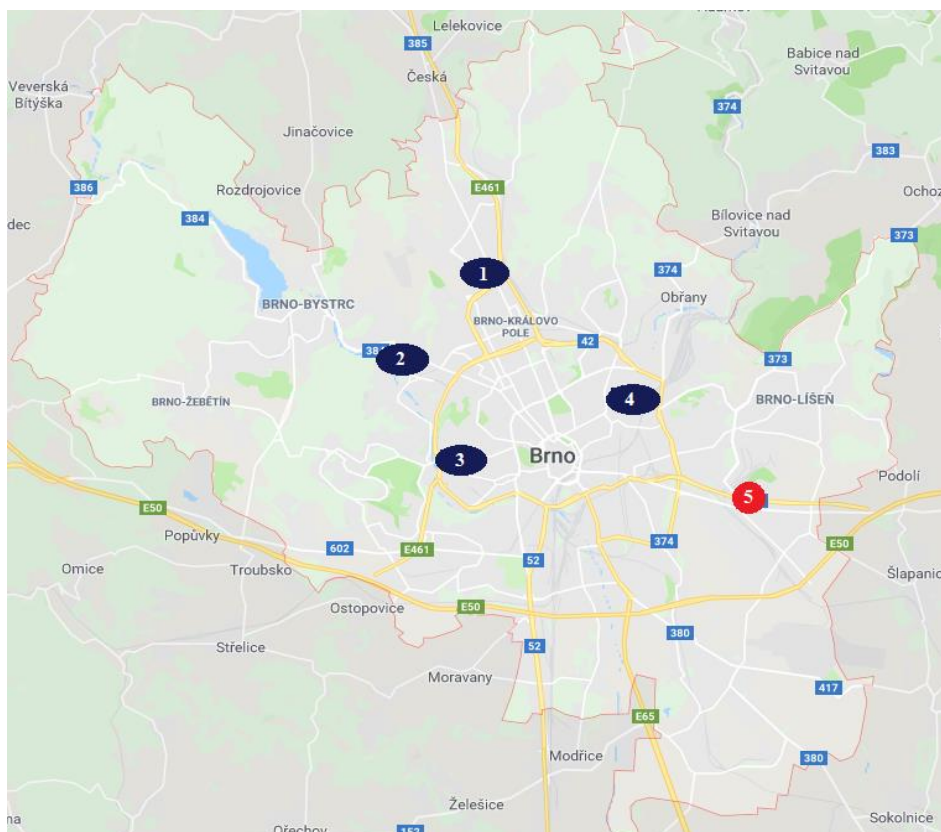
3.2.1 Výstavba CNG stanice

Dopravní podnik je vlastníkem 160 autobusů jezdících na CNG pohon. Všechny autobusy jsou součástí vozovny Slatina. Na následujícím obrázku je zobrazeno rozložení vozoven DPMB, a.s., která jsou označena čísly 1 až 4. Červený bod na mapě s číslem 5 zobrazuje jedinou vozovnu dopravního podniku v Brně ve Slatině, zahrnující i samoobslužnou plnicí CNG stanici se čtyřmi plnicími stojany. Vozovna zahrnující jednu plnicí CNG stanici je pro dopravní podnik a jeho pět vozoven nedostačující. Kromě autobusů na CNG je dopravní podnik vlastníkem i několika osobních CNG automobilů, které jsou využívány jako služební automobily. Problém nastane v případě, kdy zaměstnanec DPMB, a.s. za účelem pracovního nasazení využije služební CNG automobil k přejezdu mezi vozovkami. CNG automobil má totiž pouze omezenou kapacitu s dojezdem pouze 130 km a CNG pohon smí být dočerpán jen ve vlastní CNG stanici dopravního podniku,

která se nachází pouze ve vozovně Slatina. Výstavba samoobslužné CNG stanice ve vozovně Medlánky by tak byla řešením nejen pro možnost nákupu dalších autobusů, ale i pro vyšší dojezd automobilů z jednotlivých vozoven a pracovních výjezdů. Výhodou nákupu CNG stanice je tak i možnost investice do nákupu dalších CNG autobusů, které jsou oproti naftovým autobusům úspornější a šetrnější k životnímu prostředí. Další CNG stanice by se stala pro společnost dalším zdrojem příjmů a možností rozšíření vozového parku o další CNG autobusy. Hrubá cena výstavby CNG stanice činí 50 mil. Kč. Výstavba CNG stanice by byla financována vlastními zdroji.

Rozložení vozoven DPMB, a.s., které jsou zobrazeny na mapě je následující:

1. vozovna Medlánky,
2. vozovna Komín,
3. vozovna Pisárky,
4. vozovna Husovice,
5. vozovna Slatina.



Obrázek č. 5: Mapa vozoven DPMB, a.s.

(Zdroj: vlastní zpracování)

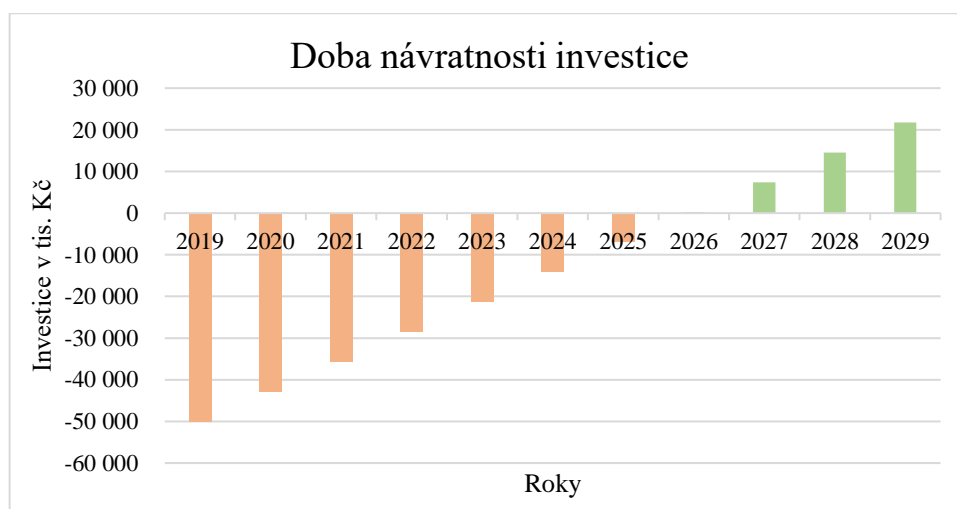
V následující tabulce je zobrazeno porovnání nákladů při využívání veřejné a soukromé CNG stanice. V případě využívání veřejné CNG stanice se cena CNG pohybuje okolo 18 Kč za m³. V opačném případě využití soukromé CNG stanice je cena 11 Kč za m³, což znamená úsporu nákladů o 7 Kč na m³. Při investici do výstavby CNG stanice je počítáno i s nákupem 41 kusů nových CNG autobusů, tento záměr je popsán v podkapitole 3.2.2 této práce.

Tabulka č. 24: Hrubý odhad nákladů při využívání veřejné a soukromé CNG stanice

(Zdroj: vlastní zpracování)

Porovnání nákladů na využívání naftových a CNG autobusů			
Veřejná CNG stanice		Soukromá stanice CNG	
Cena CNG Kč/m ³	18	Cena CNG Kč/m ³	11
Roční spotřeba CNG v m ³	25 000	Roční spotřeba CNG v m ³	25 000
Celkové roční náklady v Kč	18 450 000	Celkové roční náklady v Kč	11 275 000
Celková roční úspora nákladů v Kč			7 175 000

Následující graf zobrazuje dobu návratnosti investice. Hodnota investice do výstavby CNG stanice činí 50 mil. Kč. Celková roční úspora nákladů při využívání vlastní CNG stanice, se kterou souvisí i pořízení nových CNG autobusů je 7, 18 mil. Kč. Doba návratnosti nákupu vlastní CNG stanice ve vozovně Medlánky by činila necelých 7 let.



Graf č. 12: Doba návratnosti investice při nákupu CNG stanice

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.2 Nákup CNG autobusů

Provozování CNG autobusů je ekologicky šetrnější k životnímu prostředí a oproti naftovým autobusům i levnější. Roční úspora při srovnání těchto dvou typů autobusů dle DPMB, a.s. činí okolo 60 milionů za rok. Nákup CNG autobusů by byl od společnosti Iveco, která má s výrobou městských autobusů dlouholeté zkušenosti a již s DPMB, a.s. spolupracovala. Hlukové emise těchto autobusů jsou oproti naftovým autobusům podstatně nižší, stejně tak i jejich vibrace jsou minimální. Uvedené přednosti jsou výhodami jak pro řidiče, tak i pro cestující či obyvatele Brna. Nakoupené CNG autobusy by byly nízkopodlažní a plně klimatizované, což je v letních měsících pro obyvatele Brna velmi žádoucí.

V následující tabulce je zobrazen hrubý odhad ceny nákupu 41 kusů CNG autobusů, přičemž cena jednoho autobusu činí okolo 8 mil. Kč. Celková cena při nákupu všech 41 autobusů by činila 328 mil. Kč. Nákup CNG autobusů bude financován vlastními zdroji s pomocí dotací z Evropské unie, konkrétně z Fondu soudržnosti EU, které už dříve DPMB, a.s. pomohly. Celková částka dotace na výstavbu CNG stanice, se kterou je možné počítat by činila 100 mil. Kč.

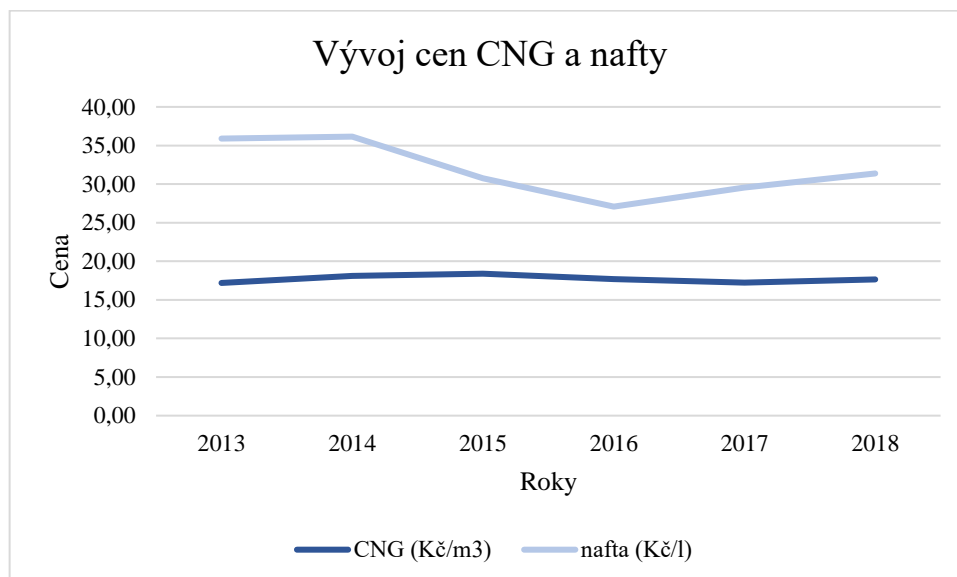
Tabulka č. 25: Hrubý odhad ceny na nákup CNG autobusů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hrubý odhad ceny na nákup CNG autobusů v tis. Kč	
Cena 1 ks CNG autobusu	8 000
Celková cena nákupu autobusů	328 000
Dotace EU	100 000
Celková cena po odečtu dotace	228 000

Z důvodu omezené kapacity vozoven by CNG autobusy nahradily 41 kusů stávajících autobusů na naftový pohon. Tyto autobusy mají již vysokou dobu životnosti průměrně okolo 15 let, proto je u nich vyšší pravděpodobnost poruchy. Častější poruchy autobusů zvyšují náklady DPMB, a.s., stejně tak i naftový pohon, jelikož ceny nafty jsou vyšší než ceny CNG. Další nevýhodou stávajících naftových autobusů je absence nízkopodlažnosti, která by v dnešní době měla být už samozřejmostí.

V následujícím grafu je znázorněn vývoj cen pohonných hmot v letech 2013–2018, konkrétně CNG a nafty. Z grafu vyplývá, že ceny CNG jsou nižší a dlouhodobě stabilní oproti tomu u vývoje cen nafty jsou patrné vyšší ceny a značné výkyvy.



Graf č. 13: Vývoj cen pohonných hmot CNG a nafty v letech 2013–2018

(Zdroj: vlastní zpracování dle: CNG4YOU)

3.2.3 Vyhodnocení návrhu na využití volných peněžních prostředků

Společnost DPMB, a.s. během sledovaného období vlastnila na bankovních účtech množství peněžních prostředků, které díky inflaci ztrácely na své hodnotě. Návrhem proto bylo využití volných peněžních prostředků za účelem nákupu samoobslužné plnicí CNG stanice, se kterou úzce souvisel i nákup celkem 41 kusů CNG autobusů. Výhodou CNG autobusů je šetrnost k životnímu prostředí a nízká cena této pohonné hmoty.

Tabulka č. 26: Zjednodušená rozvaha po nákupu CNG stanice a CNG autobusů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zjednodušená rozvaha po nákupu CNG stanice a autobusů v tis. Kč					
Stálá aktiva	6 221 710	6 499 710	Vlastní kapitál	6 416 155	6 416 155
Zásoby	81 893	81 893	Rezervy	168 470	168 470
Pohledávky	442 358	208 106	Závazky	706 890	706 890
Peněžní prostředky	680 656	636 908	Časové rozlišení pasiv	143 753	143 753
Časové rozlišení aktiv	8 651	8 651			
Aktiva celkem	7 435 268	7 435 268	Pasiva celkem	7 435 268	7 435 268

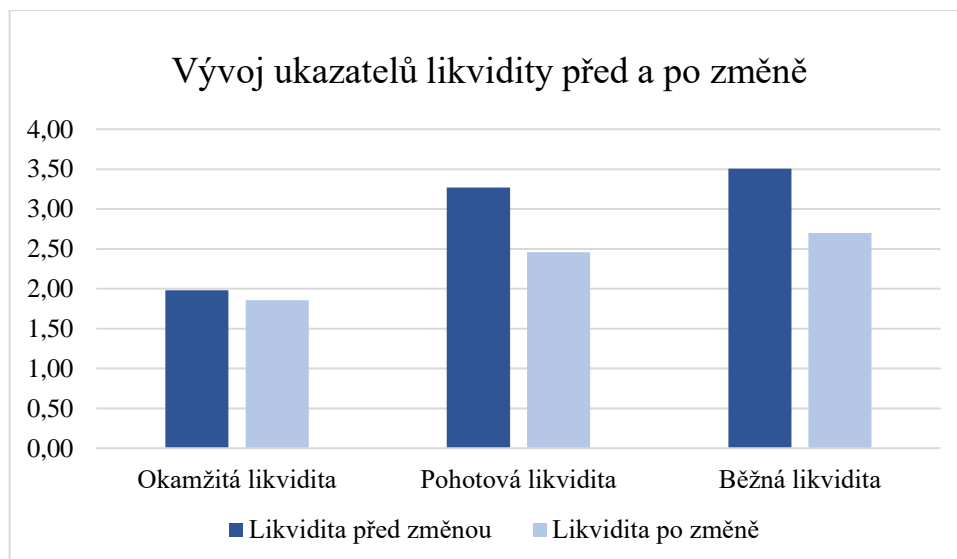
Vývoj ukazatelů likvidity před a po nákupu CNG stanice a autobusů je zobrazen v následující tabulce. Okamžitá likvidita před změnou byla 1,98 a po změně 1,85. Tímto poklesem ukazatele se DPMB, a.s. přiblížila hodnotám srovnávaných dopravních podniků města Plzně a Ostravy. Podobných výsledků bylo dosaženo i u pohotové a běžné likvidity, kdy v roce 2017 DPMB, a.s. dosahoval oproti srovnávaným dopravním podnikům nejvyšších hodnot. Po návrhu hodnota ukazatele pohotové likvidity klesla na 2,46 a hodnota běžné likvidity na 2,70.

Tabulka č. 27: Vývoj ukazatelů likvidity před a po změně

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vývoj ukazatelů likvidity před a po změně	Likvidita před změnou	Likvidita po změně
Okamžitá likvidita	1,98	1,85
Pohotová likvidita	3,27	2,46
Běžná likvidita	3,51	2,70

V následujícím grafu je zobrazen vývoj ukazatelů likvidity před a po zavedení CNG stanice a nákupu CNG autobusů.



Graf č. 14: Vývoj ukazatelů likvidity po nákupu CNG stanice a autobusů
(Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení finanční situace Dopravního podniku města Brna, a.s. v letech 2013 až 2017 a navrhnout řešení zjištěných problémů. K finanční analýze byly použity volně přístupné dokumenty, a to rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Práce byla rozdělena do tří částí, kterými jsou teoretická východiska práce, analýza současného stavu a návrhy řešení.

První část, teoretická východiska práce, byla zaměřena na objasnění základních pojmů, které dále sloužily jako podklad pro zpracování analytické části. Byly zde vymezeny ukazatele analýzy okolí a ukazatele finanční analýzy, včetně doporučených hodnot.

Analýza současného stavu společnosti DPMB, a.s. se zabývala nejprve představením společnosti, její charakteristikou a finančními prostředky, které jsou pro DPMB, a.s. velmi důležité. Následně byla provedena analýza okolí společnosti a finanční analýza. Analýza okolí zahrnovala SLEPTE analýzu, Porterův model pěti sil a analýzu „7S“. Důležité poznatky zmíněných analýz byly zdůrazněny v kapitole Shrnutí přechozích analýz. Finanční analýza společnosti DPMB, a.s. byla zpracována na základě účetních výkazů, jichž hodnoty byly dosazeny do jednotlivých ukazatelů. Výsledky byly porovnány s Dopravním podnikem Ostrava, a.s. a s Plzeňskými městskými dopravními podniky, a.s., se kterými se DPMB, a.s. srovnává. Z počátku analýzy bylo zjištěno, že se společnost potýká s nedostatkem zaměstnanců. Na základě vypočtených ukazatelů je zjevné, že společnost je stabilní. Většina ukazatelů byla v porovnání s jinými dopravními podniky provázena příznivými hodnotami. Výjimkami jsou doba obratu pohledávek, a hodnoty likvidity. Doba obratu pohledávek byla v roce 2017 nižší než doba obratu závazků. Hodnoty likvidity společnosti vykazovaly vysoké hodnoty.

Poslední část bakalářské práce obsahovala návrhy na zlepšení stávajícího stavu. Snahou bylo zmírnit vyjmenované nedostatky, kterými jsou vysoká doba obratu pohledávek, zapříčiněná především dlužnými částkami za jízdu bez platné přepravní jízdenky a vysoká hodnota všech stupňů likvidity. Návrhem bylo využití faktoringové společnosti a změna outsourcingových služeb. Následné uvolnění peněžních prostředků likviditu společnosti ještě více zvýšilo, proto byla navržena výstavba CNG stanice a s tím související nákup CNG autobusů, důležitý pro obnovu vozového parku a zvyšování kvality nabízených služeb s důrazem na šetrnost k životnímu prostředí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BRNO. Vývoj a srovnání mezd. *Brno* [online]. Brno: © Statutární město Brno, 2017 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.bрно.cz/strategie/indikatorova-soustava/vyvoj-a-srovnani-mezd-v-brne/>

CNG4YOU. Vývoj cen CNG v ČR a dalších paliv. *CNG4YOU* [online]. Praha: CNG4YOU, 2011 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://cng4you.cz/kolik-to-stoji/vyvoj-cen-cng-v-cr-a-dalsich-paliv.html>

CNG.CZ. Ekologie. *CNG.cz* [online]. Praha: Energo, ©2019 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.cng.cz/uzitecne-informace/ekologie>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná roční míra inflace v letech 1994–2018. *ČSÚ* [online]. Praha: ČSÚ, [2018] [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace_1994_

Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital). *Management Mania* [online]. Wilmington: Management Mania, Copyright©2011-2016 [cit. 2018-11-5]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>

DATA.BRNO. Dělbá přepravní práce. *Data.Brno* [online]. Brno: Data.Brno, [2010] [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://data.bрно.cz/graf/delba-prepravni-prace/>

DATA.BRNO. Počet studentů a absolventů VŠ. *Data.Brno* [online]. Brno: Data.Brno, [2010] [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://data.bрно.cz/graf/pocet-studentu-vs/>

DOBBS, Michael. Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis. *Competition Forum* [online]. Indiana: American Society for Competitiveness, 2012, [cit. 2018-10-27]. ISSN 15452581. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1189673886/>

DPMB, A.S. Základní údaje o DPMB, a.s. *Dopravní podnik města Brna, a.s.* [online]. Brno: Dopravní podnik města Brna, [2018] [cit. 2018-09-20]. Dostupné z: <https://www.dpmb.cz/cs/firma>.

DPMB, A.S. Historie firmy. *Dopravní podnik města Brna, a.s.* [online]. Brno: Dopravní podnik města Brna, [2018] [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.dpmb.cz/cs/firma-historie>

DPMB, A.S. Výroční zprávy. *Dopravní podnik města Brna, a.s.* [online]. Brno: Dopravní podnik města Brna, 2017 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://dpmb.cz/cs/firma-vyrocní-zprávy>

DPMB, A.S. Elektronické odbavování cestujících. *Dopravní podnik města Brna, a.s.* [online]. Brno: Dopravní podnik města Brna, 2018 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://www.dpmb.cz/cs/novinky/117>

DPMB, A.S. Obnova vozového parku drážních vozidel. *Dopravní podnik města Brna, a.s.* [online]. Brno: Dopravní podnik města Brna [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://dpmb.cz/cs/firma-fondy-eu-rop-trolejbusy>

DPMB, A.S. Dopravní podnik města Brna. *Dopravní podnik města Brna, a.s.* [online]. Brno: Dopravní podnik města Brna, 2011 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://dpmb.cz/cs/firma-politika-jakosti>

DPMB, A.S. Strategie DPMB, a. s., na období 2016–2020. *Dopravní podnik města Brna, a.s.* [online]. Brno: Dopravní podnik města Brna, [2016] [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.dpmb.cz/cs/firma-strategie>

EKONOMICKÝ DENÍK. Jízdné bude nově spadat do nižší sazby DPH, schválil Senát. *Ekonomický deník* [online]. Praha: Media Network, ©2018 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <http://ekonomicky-denik.cz/jizdne-bude-nove-spadat-nizsi-sazby-dph-schvalil-senat/>

EVROPSKÁ KOMISE. GDPR – pravidla ochrany osobních údajů. *Evropská komise* [online]. Praha: Evropská komise, 2018 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/czech-republic/content/gdpr-pravidla-ochrany-osobn%C3%ADch-%C3%BAdej%C5%AF-0_cs

FILKUKA, L. Organizační struktura společnosti [ústní sdělení]. DPMB, a.s., Čichnova 23, Brno. 18. 9. 2018

Financování veřejné dopravy. *Veřejná správa online* [online]. Praha: Veřejná správa online, 2014 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6662552>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-26-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

IDS JMK. Stručně o IDS JMK. *IDS JMK* [online]. Brno: IDS JMK, [2018] [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://www.idsjmk.cz/strucne.aspx>

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRUTIL, Robin. Je to pro mě lidské zklamání, řekl Vokřál o dohodě za svými zády. In: *Idnes.cz* [online]. Brno: idnes.cz, 2018 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/brno/zpravy/petr-vokral-koalice-brno-zklamani-podraz.A181009_170709_brno-zpravy_krut

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-219-2.

OSOUCH, Marek. Brněnská MHD bude konečně online, dopravní podnik spustí wi-fi. *Idnes.cz* [online]. Brno: idnes.cz, 2018 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/brno/zpravy/wi-fi-mhd-brno-online-pripojeni-cteni-zprav-sila-signalu.A180723_416222_brno-zpravy_vh

PLACHÝ, Viktor. Linky MHD v Brně obsluhují autobusy na CNG. Nákup vyšel na půl miliardy. *City.cz* [online]. Brno: city.cz, 2018 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://brno.city.cz/zpravodajstvi/brno-dokoncil-plynifikaci-autobusu--nakup-vsech-prisel-na-pul-miliardy-korun/16201>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Zákony pro lidi [online]. Zlín: AION CS, ©AIONCS, s.r.o.2010-2019 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ZIKMUND, Martin. IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. *Business Vize* [online]. Praha: Nitana, Copyright©2010-2011 [cit. 2018-11-5]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s.	akciová společnost
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EAT	čistý zisk
DPMB	Dopravní podnik města Brna
DMDP	Plzeňské městské dopravní podniky
DPO	Dopravní podnik Ostrava
CNG	stlačený zemní plyn
MHD	městská hromadná doprava
RIS	řídící informační systém
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
ČSOB	Československá obchodní banka

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu vysokoškolských studentů v Brně	36
Graf č. 2: Průměrná mzda dle oboru – Brno	38
Graf č. 3: Míra inflace v ČR v letech 2011–2018.....	39
Graf č. 4: Volba přepravy obyvateli města Brna	43
Graf č. 5: Vývoj hodnot indexem IN05 v letech 2013–2017.....	49
Graf č. 6: Poměrové ukazatele DPMB, a.s.	59
Graf č. 7: Doba obratu pohledávek a závazků DPMB, a.s.	64
Graf č. 8: Ukazatele likvidity DPMB, a.s.	67
Graf č. 9: Doba obratu pohledávek před a po zavedení outsourcingových služeb.....	75
Graf č. 10: Porovnání doby obratu pohledávek před a po zavedení faktoringu	78
Graf č. 11: Porovnání doby obratu závazků a pohledávek po změně.....	79
Graf č. 12: Doba návratnosti investice při nákupu CNG stanice.....	82
Graf č. 13: Vývoj cen pohonných hmot CNG a nafty v letech 2013–2018.....	84
Graf č. 14: Vývoj ukazatelů likvidity po nákupu CNG stanice a autobusů.....	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model konkurenčního prostředí	15
Obrázek č. 2: McKinseyho model „7S“	18
Obrázek č. 3: Členění poměrových ukazatelů	25
Obrázek č. 4: Logo Dopravního podniku města Brna, a.s.	32
Obrázek č. 5: Mapa vozoven DPMB, a.s.	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Bodování výsledků Kralickova rychlého testu	21
Tabulka č. 2: Hodnocení výsledků indexem IN05	22
Tabulka č. 3: Kralický rychlý test DPMB, a.s.	47
Tabulka č. 4: Index IN05 DPMB, a.s.	48
Tabulka č. 5: Horizontální analýza aktiv DPMB, a.s.	50
Tabulka č. 6: Horizontální analýza pasiv DPMB, a.s.	51
Tabulka č. 7: Vertikální analýza aktiv DPMB, a.s.	53
Tabulka č. 8: Vertikální analýza pasiv DPMB, a.s.	54
Tabulka č. 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty DPMB, a.s.	55
Tabulka č. 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty DPMB, a.s.	57
Tabulka č. 11: Rozdílové ukazatele DPMB, a.s.	58
Tabulka č. 12: Rentabilita tržeb DPMB, a.s.	59
Tabulka č. 13: Rentabilita celkového kapitálu DPMB, a.s.	60
Tabulka č. 14: Rentabilita vlastního kapitálu DPMB, a.s.	61
Tabulka č. 15: Ukazatele aktivity, počet obrátů	62
Tabulka č. 16: Ukazatele aktivity, doba obrátu	63
Tabulka č. 17: Ukazatel věřitelského rizika DPMB, a.s.	65
Tabulka č. 18: Ukazatele zadluženosti DPMB, a.s.	65
Tabulka č. 19: Ukazatele likvidity DPMB, a.s.	66
Tabulka č. 20: Zjednodušená rozvaha DPMB, a.s. po zavedení outsourcingu.....	74
Tabulka č. 21: Zjednodušená rozvaha po uplatnění outsourcingu s 60% úspěšností	75
Tabulka č. 22: Výpočet nákladů na faktoring	77
Tabulka č. 23: Zjednodušená rozvaha po uplatnění faktoringu.....	78
Tabulka č. 24: Hrubý odhad nákladů při využívání veřejné a soukromé CNG stanice..	82
Tabulka č. 25: Hrubý odhad ceny na nákup CNG autobusů	83
Tabulka č. 26: Zjednodušená rozvaha po nákupu CNG stanice a CNG autobusů	85
Tabulka č. 27: Vývoj ukazatelů likvidity před a po změně	85

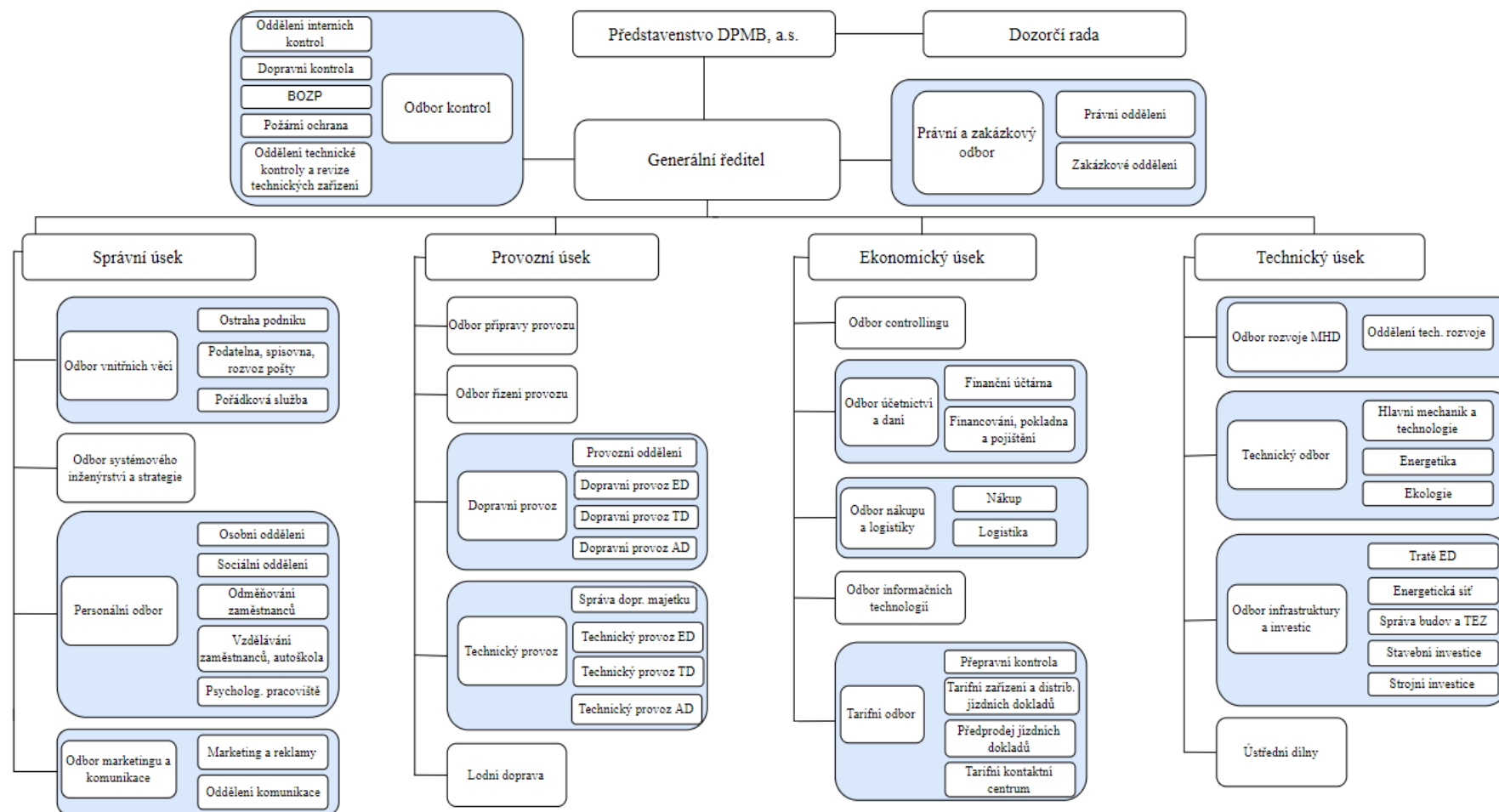
SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Kvóta vlastního kapitálu.....	19
Vzorec č. 2: Doba splácení dluhu z cash flow	20
Vzorec č. 3: Cash flow v % tržeb	20
Vzorec č. 4: Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	20
Vzorec č. 5: Index IN05.....	21
Vzorec č. 6: Absolutní změna horizontální analýzy	22
Vzorec č. 7: Relativní změna horizontální analýzy	23
Vzorec č. 8: Čistý pracovní kapitál.....	23
Vzorec č. 9: Čisté pohotové prostředky.....	24
Vzorec č. 10: Rentabilita tržeb	25
Vzorec č. 11: Rentabilita celkového kapitálu	26
Vzorec č. 12: Rentabilita vlastního kapitálu	26
Vzorec č. 13: Obrat aktiv	27
Vzorec č. 14: Obrat zásob.....	27
Vzorec č. 15: Obrat pohledávek	27
Vzorec č. 16: Obrat závazků.....	28
Vzorec č. 17: Doba obratu zásob	28
Vzorec č. 18: Doba obratu pohledávek.....	29
Vzorec č. 19: Doba obratu závazků	29
Vzorec č. 20: Ukazatel věřitelského rizika	30
Vzorec č. 21: Koeficient samofinancování.....	30
Vzorec č. 22: Doba splácení dluhů	30
Vzorec č. 23: Okamžitá likvidita	31
Vzorec č. 24: Pohotová likvidita.....	31
Vzorec č. 25: Běžná likvidita.....	31

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační schéma DPMB, a.s.	I
Příloha č. 2: Rozvaha DPMB, a.s. (aktiva) v letech 2013–2017	II
Příloha č. 3: Rozvaha DPMB, a.s. (pasiva) v letech 2013–2017	III
Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty DPMB, a.s. v letech 2013–2017	IV
Příloha č. 5: Přehled o peněžních tocích DPMB, a.s. v letech 2013–2017.....	V

Příloha č. 1: Organizační schéma DPMB, a.s.



Příloha č. 2: Rozvaha DPMB, a.s. (aktiva) v letech 2013–2017

ROZVAHA						
Aktiva v tis. Kč za období		2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem		6 685 291	7 308 479	7 080 902	7 252 670	7 435 268
B.	Stálá aktiva	5 353 801	6 022 245	5 689 429	6 534 771	6 221 710
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	412	773	6 493	8 412	6 521
2	Ocenitelná práva	412	773	6 394	7 141	6 082
2.1	Software	395	761	6 387	7 139	6 082
2.2	Ostatní ocenitelná práva	17	12	7	2	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				52	37
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			99	1 219	402
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			99	1 219	402
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 353 389	6 021 472	5 682 936	6 526 359	6 215 189
B. II. 1	Pozemky a stavby	2 901 179	2 952 749	2 943 739	2 998 031	2 877 798
1.1	Pozemky	171 867	173 515	174 680	178 184	178 321
1.2	Stavby	2 729 312	2 779 234	2 769 059	2 819 847	2 699 477
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	2 394 204	2 742 722	2 666 132	3 452 213	3 247 819
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	963	963	1 399	1 804	1 791
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	963	963	1 399	1 804	1 791
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	57 043	325 038	71 666	74 311	87 781
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	11 517	277 528	19 412	194	194
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	45 526	47 510	52 254	74 117	87 587
C.	Oběžná aktiva	1 328 289	1 283 123	1 387 188	712 520	1 204 907
C. I.	Zásoby	78 553	74 656	71 721	88 921	81 893
C. I. 1	Materiál	73 751	71 685	65 800	88 357	80 358
2	Nedokončená výroba a polotovary	4 797	2 971	5 346	165	1 017
3	Výrobky a zboží			574	399	518
3.2	Zboží			574	399	518
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	5		1		
C. II.	Pohledávky	99 296	270 306	58 540	183 031	442 358
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	167	248	424	448	501
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	98	188	363	387	442
1.5	Pohledávky- ostatní	69	60	61	61	59
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	69	60	61	61	59
2	Krátkodobé pohledávky	99 129	270 058	58 116	182 583	441 857
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	35 595	29 154	27 619	31 471	34 701
2.4	Pohledávky- ostatní	63 534	240 904	30 497	151 112	407 156
2.4.3	Stát- daňové pohledávky	25 609	61 373	2 830	128 949	65 842
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	562	183	172	178	242
2.4.5	Dohadné účty aktivní	93	18		30	
2.4.6	Jiné pohledávky	37 270	179 330	27 495	21 955	341 072
C. IV.	Peněžní prostředky	1 150 440	938 161	1 256 927	440 568	680 656
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	376	575	2 596	1 459	933
2	Peněžní prostředky na účtech	1 150 064	937 586	1 254 331	439 109	679 723
D.	Časové rozlišení aktiv	3 201	3 111	4 285	5 379	8 651
D. I.	Náklady příštích období	1 025	1 041	2 571	4 216	7 295
D. III.	Příjmy příštích období	2 176	2 070	1 714	1 163	1 356

Příloha č. 3: Rozvaha DPMB, a.s. (pasiva) v letech 2013–2017

Pasiva v tis. Kč za období		2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva celkem		6 685 291	7 308 479	7 080 902	7 252 670	7 435 268
A.	Vlastní kapitál	5 699 583	5 901 394	6 187 935	6 316 408	6 416 155
A. I.	Základní kapitál	4 432 318	4 432 318	4 432 318	4 432 318	4 432 318
1	Základní kapitál	4 432 318	4 432 318	4 432 318	4 432 318	4 432 318
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	924 678	924 678	924 718	924 718	924 718
2	Kapitálové fondy	924 678	924 678	924 718	924 718	924 718
2.1	Ostatní kapitálové fondy	924 678	924 678	924 718	924 718	924 718
A. III.	Fondy ze zisku	532 004	711 811	913 761	1 200 134	1 328 010
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	33 347				
2	Statutární a ostatní fondy	498 657	711 811	913 761	1 200 134	1 328 010
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-369 224	-369 363	-369 235	-368 638	-368 800
2	Jiný výsledek hospodaření minulých let	-369 224	-369 363	-369 235	-368 638	-368 800
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	179 807	201 950	286 373	127 876	99 909
B. + C.	Cizí zdroje	832 626	1 257 823	742 920	824 484	875 360
B. I.	Rezervy	158 376	193 137	180 954	144 262	168 470
2	Rezerva na daň z příjmů	3 434	9 823	13 401		
4	Ostatní rezervy	154 942	183 314	167 553	144 262	168 470
C.	Závazky	674 250	1 064 686	561 966	680 222	706 890
C. I.	Dlouhodobé závazky	401 616	387 314	387 437	368 846	363 415
3	Dlouhodobé přijaté zálohy		318	352	404	438
4	Závazky z obchodních vztahů	534	250	339	386	427
8	Odložený daňový závazek	400 992	386 656	386 656	367 966	362 460
9	Závazky- ostatní	90	90	90	90	90
9.3	Jiné závazky	90	90	90	90	90
C. II.	Krátkodobé závazky	272 634	677 372	174 529	311 376	343 475
4	Závazky z obchodních vztahů	160 194	166 758	58 123	165 998	95 237
8	Závazky- ostatní	112 440	510 614	116 406	145 378	248 227
8.3	Závazky k zaměstnancům	52 881	55 946	56 991	60 184	60 559
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	40 195	41 463	39 889	41 186	41 838
8.5	Stát- daňové závazky a dotace	16 116	410 111	16 924	10 535	143 167
8.6	Dohadné účty pasivní	1 115	708	513	783	781
8.7	Jiné závazky	2 133	2 386	2 089	32 690	1 882
D.	Časové rozlišení pasiv	153 082	149 262	150 047	111 778	143 753
D. I.	Výdaje příštích období	1 073	1 062	1 115	1 051	1 119
D. II.	Výnosy příštích období	152 009	148 200	148 932	110 727	142 634

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty DPMB, a.s. v letech 2013–2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)		2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1 084 774	1 100 245	1 085 221	1 112 464	1 110 441
II.	Tržby za prodej zboží	86	51	4 655	5 604	5 758
A.	Výkonová spotřeba	980 751	883 053	809 383	819 787	864 085
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	80	49	4 648	5 603	5 755
2.	Spotřeba materiálu a energie	669 438	598 924	513 520	469 210	510 636
3.	Služby	311 233	284 080	291 215	344 974	347 694
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 080	-1 826	-2 375	5 182	-854
C.	Aktivace	59 778	47 157	-45 295	-35 771	-50 823
D.	Osobní náklady	1 204 654	1 230 028	1 246 651	1 316 021	1 345 748
1.	Mzdové náklady	870 438	888 858	900 777	951 871	975 296
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	334 216	341 170	345 874	364 150	370 452
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	292 868	299 937	304 095	321 331	329 006
2. 2	Ostatní náklady	41 348	41 233	41 779	42 819	41 446
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	484 438	506 295	585 269	482 474	622 168
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	484 438	506 295	589 145	443 444	597 002
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku- trvalé	484 438	506 295	554 716	480 487	600 998
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku- dočasné	0	0	34 429	-37 043	-3 996
2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	3 105	526
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	-3 876	35 925	24 640
III.	Ostatní provozní výnosy	1 872 731	1 867 357	1 949 596	1 651 953	1 857 760
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	382	2 099	10 924	6 181	848
2	Tržby z prodaného materiálu	8 960	16 229	16 137	9 745	12 785
3	Jiné provozní výnosy	1 863 389	1 849 029	1 922 535	1 636 027	1 844 127
F.	Ostatní provozní náklady	67 910	88 284	90 200	19 555	68 869
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	87	2 803	9 129	812	454
2.	Prodaný materiál	2 434	3 526	3 584	2 886	3 085
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	1 137	961	3 562	3 635	2 922
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	1 545	29 743	-15 760	-23 292	24 208
5.	Jiné provozní náklady	62 707	51 251	89 685	35 514	38 200
*	Provozní výsledek hospodaření	214 331	246 783	355 639	162 773	124 776
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	9 855	7 557	4 052	1 556	657
VI. 2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	9 855	7 557	4 052	1 556	657
VII.	Ostatní finanční výnosy	302	134	366	187	65
K.	Ostatní finanční náklady	5 563	5 421	5 511	2 996	4 456
*	Finanční výsledek hospodaření	4 594	2 270	-1 093	-1 253	-3 734
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	218 925	249 053	354 546	161 520	121 032
L.	Daň z příjmů	39 118	47 103	68 173	33 644	21 123
1.	Daň z příjmů splatná	46 829	61 439	68 173	52 333	26 628
2.	Daň z příjmů odložená	-7 711	-14 336	0	-18 689	-5 505
**	Výsledek hospodaření po zdanění	179 807	201 950	286 373	127 876	99 909
***	Výsledek hospodaření za účetní období	179 807	201 950	286 373	127 876	99 909
*	Čistý obrát za účetní období	2 967 748	2 975 344	3 043 890	2 771 764	2 974 681

Příloha č. 5: Přehled o peněžních tocích DPMB, a.s. v letech 2013–2017

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (v tis. Kč)		2013	2014	2015	2016	2017
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	835 257	1 150 440	938 161	1 256 927	440 568
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)						
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	218 925	249 053	354 546	161 520	121 032
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	542 198	587 726	563 662	452 257	645 325
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	484 438	506 295	554 716	480 487	600 998
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	67 910	88 284	14 793	-21 305	45 378
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-295	704	-1 795	-5 369	-394
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	-9 855	-7 557	-4 052	-1 556	-657
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	761 123	837 779	918 208	613 777	766 357
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	5 125	-62 873	-28 455	-81 434	-221 030
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-48 349	-467 609	471 985	-161 475	-292 132
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	50 259	401 137	-501 869	98 578	64 074
A. 2 3	Změna stavu zásob	3 215	3 599	1 429	-18 537	7 028
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	766 248	773 906	889 753	532 343	545 327
A. 4	Přijaté úroky	9 855	7 557	4 052	1 556	657
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-84 313	-55 051	-64 595	-71 104	-18 337
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	691 790	726 412	829 210	462 795	527 647
Peněžní tok z investiční činnosti						
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-377 036	-940 472	-521 491	-1 285 236	-288 028
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	382	2 099	10 924	6 181	394
B. ***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-376 654	-938 373	-510 567	-1 279 055	-287 634
Peněžní tok z finančních činností						
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	34	-318	123	-99	75
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	13				
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	13				
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	47	-318	123	-99	75
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	315 183	-212 279	318 766	-816 359	240 088
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	1 150 440	938 161	1 256 927	440 568	680 656